

Universidad Externado De Colombia
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
Maestría en Gestión Social Empresarial

Venus Eliana Ardila Molina

Factores clave de un Modelo de Gestión del Talento humano enfocado en la retención de los trabajadores operativos de una empresa del sector logístico y de transporte de Bogotá

Bogotá, 31 de enero de 2018

Universidad Externado De Colombia
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
Maestría en Gestión Social Empresarial

Venus Eliana Ardila Molina

Trabajo de grado para optar por el título de Magister en Gestión Social Empresarial

Línea de Investigación:

Área Humanística - Organizacional

Factores clave de un Modelo de Gestión del Talento humano enfocado en la retención de los trabajadores operativos de una empresa del sector logístico y de transporte de Bogotá

Bogotá, 30 de enero de 2018

Contenido

	Pág.
Introducción	1
Capítulo I: Contextualización	4
1.1. Antecedentes y descripción del contexto	4
Capítulo II: Proceso de Investigación	7
2.1. Preguntas de investigación	7
2.1.1. Pregunta general	7
2.1.2. Preguntas específicas	7
2.3. Objetivos de investigación	7
2.3.1. Objetivo general	7
2.3.2. Objetivos específicos	8
2.4. Planteamiento del problema y justificación	8
2.5. Metodología de investigación.....	17
Capítulo III: Aspectos teóricos y conceptuales	244
3.1. Rotación de personal	277
3.2. Satisfacción laboral: teorías de la motivación	289
3.2.1. Jerarquía de las necesidades de Maslow.....	299
3.2.2. Teoría de los dos factores de Herzberg	30

3.3. Retención de personal.....	311
3.3. Modelos de retención de personal	341
3.3.1. Modelo Tower Watson	342
3.3.2. Modelo repensando la retención (Finnegan)	378
3.4. Compensación	40
3.4.1. Subsistemas de compensación.....	44
3.5. Calidad de vida laboral	50
3.5.1. Salario emocional	53
3.5.2. Incentivos.....	54
3.6. Desarrollo	555
3.6.1. Planes de formación.....	55
3.6.2. Planes de carrera.....	59
3.7. Liderazgo.....	61
Capítulo IV: Aspectos legales de la investigación	66
Capítulo V: Resultados de la investigación	66
Conclusiones	99
Referencias Bibliográficas	101
Anexos.....	106

Introducción

Desde el surgimiento de la Administración, en los años 20, el capital humano o el talento humano como lo llama Drucker, es considerado uno de los activos más importantes de las empresas, es gracias al talento que las organizaciones no solo se mueven sino se vuelven más competitivas. Esta es una característica indispensable en la actualidad, donde la competitividad ya no es solo a nivel local sino se compete en una economía globalizada.

Aunque se cree que esta importancia radica desde el surgimiento de la teoría humanista de la administración (Mayo, 1924), desde 1890 Taylor, el padre de la administración científica ya hablaba de remuneraciones justas y garantizadas, de equidad y amabilidad para el personal, estabilidad laboral y espíritu de equipo. El principal aporte de Mayo fue hallar que el dinero y la estabilidad no son los únicos factores motivacionales para un trabajador (Western Electric Company entre 1924 y 1933). Posteriormente, la incursión de la psicología en la administración daría paso a la teoría conductista, donde psicólogos como Maslow y Herzberg empezaron a hablar de la satisfacción en el trabajo, cómo esta estaba dada por la satisfacción de necesidades y factores relevantes para los trabajadores y cómo esta satisfacción influía no solo en la productividad sino en la permanencia de los trabajadores en la empresa.

Actualmente las organizaciones son aún más conscientes de que la satisfacción del talento humano impacta directamente la productividad y la competitividad, dando un rol relevante a las

áreas que gestionan este activo desde su atracción, con el fin de tener en sus filas a los mejores talentos del mercado, hasta su retención, más enfocados en los costos que genera que en la pérdida de conocimiento que finalmente impacta la competitividad. Mucho se ha avanzado desde la teoría de la administración de los años 20 a la actualidad, sin embargo, aún en muchas organizaciones la atracción va por un camino diferente a la retención, terminando esta última como simples actividades que se espera generen un impacto en el indicador de rotación, pero no están pensadas desde su creación con este fin, y pocas veces articuladas con las expectativas y necesidades de los colaboradores.

Esta realidad, que no es una generalidad, fue detectada en un trabajo de investigación de la Universidad Eafit de Medellín (González, 2009) donde se indagó sobre la efectividad y los alcances que tenían las estrategias de retención del personal en 89 empresas de Medellín, cuyos resultados arrojaron que, aunque hay actividades que como parte de las áreas de Gestión Humana pueden incidir en la retención, desde su creación no están pensadas con este fin, lo que se traduce en empresas que, al menos las del estudio, carecen de programas formales de retención del personal que hagan parte del Plan Estratégico de las compañías. Pocas empresas tienen definidas acciones (vislumbradas en algún plan organizacional) que estén orientadas específicamente a retener al personal. (Gonzales, 2009).

A partir de este hallazgo se dio inicio a la presente investigación, que se lleva a cabo en una empresa del sector logístico y de transporte de Bogotá, donde tras una revisión de procesos y observación de sus realidades, se evidencia la misma problemática encontrada en las 89 empresas de Medellín del estudio que hizo la Eafit. Aunado a ello, la empresa del estudio aunque

realiza acciones en pro del bienestar y la satisfacción de sus empleados operativos, muchas de estas están aisladas de las necesidades y expectativas reales de sus trabajadores.

Ante el panorama anterior, la presente investigación parte de una revisión documental, de procesos y un acercamiento a los trabajadores del área operativa de la empresa caso de estudio, con tres objetivos i) caracterizar a la población, que aunque por su rango de edad (la mayoría entre 20 y 30 años) son parte de la llamada generación *millenials*, el contexto en el que viven y han crecido cambia completamente sus expectativas y necesidades; ii) identificar aquellos aspectos que valoran los trabajadores de la empresa y les motiva a permanecer en esta y iii) identificar aquellos aspectos que podrían detonar una posible renuncia a la empresa, a pesar de las cosas buenas y que valoran de esta.

Para estos dos últimos puntos, se diseña un instrumento para la medición de la satisfacción laboral de los trabajadores sobre nueve factores: logros, reconocimiento, el trabajo en sí, responsabilidad, promoción, competencia del superior, remuneración, dirección y relaciones humanas y condiciones de trabajo. A partir del análisis de estos datos y en confrontación con las características particulares de la población objeto de estudio se cumple con el objetivo de la investigación: Diseñar un programa de retención para los trabajadores operativos de una empresa del sector logístico y transporte de Bogotá, que contribuya a su permanencia en la organización, integrando este programa a un modelo de gestión integral con cinco ejes de acción: compensación fija, compensación variable, beneficios, balance vida/trabajo, desarrollo y liderazgo. Estos ejes de acción se definen a partir de una revisión bibliográfica que permite determinar los componentes esenciales en cualquier modelo de gestión del talento y alrededor de estos se diseñan actividades puntuales, según las necesidades y expectativas de los colaboradores.

Capítulo I: Contextualización

1.1. Antecedentes y descripción del contexto

La investigación se realiza en una empresa del sector logístico y de transporte de la ciudad de Bogotá, que para este fin no permite el uso de su razón social. Esta empresa está conformada por 1.545 trabajadores, entre administrativos y operarios. Para el estudio se tiene en cuenta al equipo de operaciones, en total 1.370 trabajadores. La compañía está ubicada en la localidad de Fontibón, al occidente de la ciudad.

El estudio de caso se lleva a cabo en una empresa colombiana transportadora de carga y mercancías que nace como respuesta a las necesidades de transporte especializado puerta a puerta, ante el crecimiento de la industria y el comercio en el país, hace 50 años.

A partir del nuevo milenio, la empresa se preocupa por abrir nuevos caminos para afrontar la globalización de la economía, así que amplía sus servicios a los exportadores por medio de diferentes alianzas con multinacionales, permitiéndoles expandir sus mercados a cerca de 200 países en 5 continentes.

Los trabajadores del área de operaciones de esta compañía logística son en un 100% hombres de estratos 1 y 2, en un 90%, en los rangos de edad de los 20 a los 40 años, cuyo nivel

de educación en un 73% no supera los estudios secundarios, requisito base para participar del proceso de selección. De los 970 colaboradores, aproximadamente el 79% tiene entre uno, dos o más hijos, se asientan en su mayoría en las localidades de Bosa, Kennedy, Fontibón, San Cristóbal Sur, Ciudad Bolívar y el municipio de Soacha.

Es importante caracterizar las necesidades de la población de acuerdo con su contexto, ya que aunque una buena mayoría, por sus edades, podría pertenecer a la llamada generación de *Millenials*, sus contextos sociales hacen que tengan necesidades y expectativas diferentes a las definidas para esta categoría.

De los 1.370 colaboradores, 240 son conductores y el restante auxiliares operativos divididos en tres rangos: descargadores, segundos y primeros de ruta. En general, su trabajo tiene un alto impacto físico, por el continuo cargue y descargue de mercancía que va desde un kilo hasta 200 kilos, con ayudas mecánicas, y jornadas que casi siempre superan las ocho horas.

Su ingreso promedio al mes está alrededor del millón de pesos, teniendo en cuenta que el salario base es el mínimo legal vigente en Colombia más los ingresos adicionales por movimiento de unidades y horas extra. Sin embargo, lograr esos ingresos adicionales implica trabajar más tiempo, lo cual genera impacto en el desgaste físico diario y reducción de tiempo para sí mismos y para sus familias.

En la actualidad la compañía ofrece una serie de beneficios de manera general tanto a sus trabajadores operativos como administrativos, entre los cuales se destacan: afiliación a un fondo

de empleados que permite ahorrar para distintos fines y obtener créditos con tasas preferenciales, servicio de casino con opción de desayuno, almuerzo o cena según el turno y sin ningún costo, bono navideño por liberalidad, regalo de navidad para todos los empleados, opción de acceder a créditos educativos y de vivienda con tasa preferencial cumpliendo con determinados requisitos, actividades para la familia, y de manera específica para el personal de operaciones una compensación fija más una variable que depende del número de unidades movidas en la jornada de trabajo y del número de horas extra trabajadas al día.

Algunos de estos beneficios hacen parte de una campaña de bienestar para los colaboradores y sus familias, unos se enmarcan en el programa de formación y otros son parte de la compensación. Es claro que la compañía tiene un paquete de beneficios importantes y valiosos, pero es necesario encontrar la forma de darles más valor y que pasen de ser beneficios aislados a ser parte de un programa consolidado de retención de empleados.

Capítulo II: Proceso de Investigación

2.1. Preguntas de investigación

2.1.1. Pregunta general

¿Cuáles son los factores clave de un Modelo de Gestión del Talento Humano enfocado en la retención de los trabajadores operativos de una empresa del sector logístico y de transporte de Bogotá?

2.1.2. Preguntas específicas

- ¿Cuáles son las características socio-económicas y culturales de los trabajadores operativos de una empresa del sector logístico y de transporte de Bogotá?
- ¿Qué aspectos inciden en el retiro de los trabajadores operativos de una empresa del sector logístico y de transporte de Bogotá?
- ¿Qué aspectos inciden en la permanencia de los trabajadores operativos de una empresa del sector logístico y de transporte de Bogotá?

2.3. Objetivos de investigación

2.3.1. Objetivo general

Determinar los factores clave de un Modelo de Gestión del Talento humano enfocado en la retención de los trabajadores operativos de una empresa del sector logístico y de transporte de Bogotá

2.3.2 *Objetivos específicos*

- Caracterizar socio-demográficamente a los trabajadores operativos de una empresa del sector logístico y de transporte de Bogotá
- Identificar los aspectos que inciden en el retiro de los trabajadores operativos de una empresa del sector logístico y de transporte de Bogotá
- Identificar los aspectos que inciden en la permanencia de los trabajadores operativos de una empresa del sector logístico y de transporte de Bogotá

2.4. Planteamiento del problema y justificación

Las sociedades y los gobiernos desde la era industrial centran sus esfuerzos en el desarrollo económico y la consolidación de los mercados a partir del impulso de la maquinaria, la industria, la tecnología y las finanzas. La globalización como el paradigma regente de la actualidad implica a las empresas competir no solo con pares locales sino con empresas del mundo entero, es decir que la globalización trae consigo el paradigma de la competitividad global. (Vargas-Hernández, 2007).

Dicha competitividad estaba normalmente asociada con aspectos como planeación financiera, desarrollo tecnológico, estructuración de procesos, implementación de maquinaria y herramientas, inyección de capital, innovación en producto, estrategias de servicio, entre otros, dejando en un segundo plano el papel del talento humano. Sin embargo, después de los años 80 el paradigma productivo se modifica, pasando del concepto de manufactura, propio de la era industrial y la economía cerrada, al de mentefactura, donde el capital humano o el talento

humano como lo denomina Peter Drucker pasa a ser el activo más valioso de las organizaciones, al ser este el gestor de conocimiento organizacional, la fuente generadora de innovación y adaptación al cambio en una economía abierta y globalizada. (Mejía-Giraldo, Bravo-Castillo & Montoya-Serrano, 2013).

Es claro que los demás aspectos, propios del paradigma de la manufactura, son esenciales para que una empresa sea competitiva, pero el epicentro está en la correcta integración de los trabajadores con estos aspectos. *“La calidad del servicio de una empresa radica en la posibilidad de sostener el talento humano en una línea temporal prolongada. Para exponerlo en otras palabras, el talento humano no puede desarrollarse de manera espontánea, se necesita de un complejo estructural que permita potenciar al trabajador respaldando su talento humano”*, pues el óptimo desempeño de una organización está directamente relacionado con el óptimo desempeño de los trabajadores. (Mejía-Giraldo, Bravo-Castillo & Montoya-Serrano, 2013).

En ese orden de ideas, si el talento o el capital humano es el activo más importante de una organización, las empresas deben establecer planes y programas especialmente diseñados no solo para atraerlos, sino también para fidelizarlos o retenerlos, los cuales satisfagan sus necesidades sociales, económicas y culturales. El presente estudio se enfoca en identificar esos factores que un trabajador operativo de una empresa del sector logístico y de transporte de Bogotá tiene en cuenta para irse o quedarse en la empresa, y a partir de esto y de sus características socioeconómicas y culturales se diseña un programa de retención que no solo responda a sus expectativas y necesidades sino que también permita a la organización gestionar mejor su talento y fidelizar al activo principal de su organización, como portador del *know how* del negocio.

Esta propuesta surge ante la incertidumbre frente a la teoría generacional, que enmarca a la generación de los *millennials* como aquellos nacidos entre mediados de los 80's y finales de los 90's, que se hicieron adultos con el cambio de milenio (en plena prosperidad económica antes de la crisis), nativos digitales que han crecido a la par del desarrollo tecnológico de los últimos años, que no pueden concebir un mundo sin Internet, sin dispositivos móviles o sin redes sociales, y se definen a partir de 5 factores clave: son una generación de lo *touch*, su prioridad en la vida es compartir, tienen una comunicación permanente e instantánea, son optimistas ante el futuro y en cuanto a sus aspiraciones la prioridad está en adquirir tecnología de punta y viajar. (Ortega, 2017). Teoría que pierde su fundamento al aterrizarla a la población mayoritaria de la empresa estudio, donde por años de nacimiento clasificaría como *millennial*, pero según su contexto socio económico y cultural tiene intereses que no están acorde con esta clasificación. Este caso invita a los investigadores y líderes de gestión social empresarial a revisar la adaptación de tendencias en las organizaciones sin un estudio previo de las características del entorno.

Es por eso que como objetivo principal de esta investigación se determina “Diseñar un programa de retención para los trabajadores operativos de una empresa de logística y transporte de Bogotá, que contribuya a su permanencia en la organización”, no porque allí actualmente no existan acciones que propendan por la retención de los empleados, sino porque no están consolidadas como programas orientados a fidelizar colaboradores. Esto se evidencia como parte del proceso de revisión teórica y del estado del arte, donde se halla una investigación realizada por la Universidad Eafit de Medellín en 2009 “Estrategias de retención del personal. Una

reflexión sobre su efectividad y alcances”, donde se indaga sobre la efectividad y los alcances que tenían las estrategias de retención del personal en 89 empresas de Medellín, cuyos resultados arrojan que aunque hay actividades que como parte de las áreas de Gestión Humana pueden incidir en la retención, desde su creación no están pensadas con este fin, lo que se traduce en que las empresas, al menos las del estudio, carecen de programas formales de retención del personal, que hagan parte del Plan Estratégico de las compañías. Pocas empresas tienen definidas acciones (vislumbradas en algún plan organizacional) que estén orientadas específicamente a retener al personal. (Gonzales, 2009).

Esta realidad se evidencia en la revisión documental y de planeación estratégica de la empresa estudio, donde se hace necesario diseñar e implementar un programa de retención, sin que este sea la suma de actividades aisladas o iniciativas replicadas por tendencias en la gestión del talento humano. Por eso, en el desarrollo del objetivo principal de esta investigación se tienen en cuenta tres objetivos específicos y consecuentes:

i) Determinar las características socio-económicas y culturales de los trabajadores operativos de una empresa de logística y transporte de Bogotá, teniendo en cuenta lo planteado anteriormente con respecto a la descontextualización con la que se adoptan tendencias como la clasificación generacional donde se incluye la generación de los *millenials* y características propias de personas nacidas y criadas en países desarrollados.

Prueba de ello es un estudio elaborado por Young Marketing con el objetivo de definir al *millenial* criollo desde cinco características: A) generación *touch*: en este punto se evidencia que

según un informe del Banco Mundial, solo el 2,5% de la población colombiana gana más de 2 millones de pesos al mes, por ende los jóvenes colombianos que pueden acceder a un celular suelen ser de estratos altos, un segmento reducido de la población, lo que indica que los *millenials* criollos están lejos de ser una generación *touch*. En paralelo con el caso de estudio, esta población logra ganar un máximo al mes de 1 millón de pesos, lo cual les impide estar al día con lo último en tecnología.

B) Prioridad compartir: en este punto Colombia está más cercana, de acuerdo con un reporte del Ministerio de las TIC, en el país hay más de 15 millones de usuarios de Facebook, de los cuales el 56% son jóvenes entre los 13 y los 24 años. Los trabajadores de la presente investigación cuentan en totalidad con un celular y con acceso a internet, pero por temas de seguridad en su trabajo no pueden llevar consigo los equipos durante la jornada, es decir que, de las 24 horas del día, alrededor de 12 están *offline*, es decir que tampoco son una población que esté constantemente conectada compartiendo contenidos, puesto que su trabajo se lo impide.

C) Comunicación instantánea: es igual que en el punto de la generación *touch*, solo lo cumplen las personas que tienen un celular inteligente y un plan de datos amplio y que funcione, es decir que tanto la generalidad de *millenials* criollos y los del caso de estudio no pasan la prueba, con el agravante de la imposibilidad de acceder al celular en la jornada laboral del caso de estudio.

D) Aspiraciones: Según un estudio de *BBVA Research*, los jóvenes colombianos ven como prioridad comprar una moto para solucionar su necesidad de transporte, antes que gastar en otras

necesidades como tecnología, prioridad para jóvenes de países desarrollados, para quienes también es prioridad decir qué hacer con sus vidas una vez terminan el bachillerato. Al respecto, un informe del Ministerio de Educación de Colombia, evidencia que en el 2012 solo el 29,9% de los jóvenes accedió a la educación superior. En el caso de estudio, tan solo el 30% de los trabajadores cuenta con educación técnica, tecnológica o al SENA sin llegar a terminar sus estudios ante la necesidad de trabajar para poder aportar a sus familias. (Ortega, 2017). Por eso la importancia de caracterizar a la población antes de adaptar tendencias de gestión del talento que quizá no responden a las necesidades y expectativas de los colaboradores. Por ejemplo en el caso de estudio los trabajadores ahorran no para adquirir tecnología y viajar, sino para tener un medio de transporte (la moto) o tener vivienda propia para ellos y sus familias. De acuerdo con la caracterización hecha previamente, esta población vive en barrios periféricos de la ciudad, con dificultades en términos de movilidad y tienden a ser familias numerosas.

ii) Identificar los aspectos que inciden en el retiro de los trabajadores operativos de una empresa de logística y transporte de Bogotá, o responder al interrogante de ¿por qué se van o por qué se irían los trabajadores de la empresa del caso de estudio? Hacerse esta pregunta permite evidenciar que no todo en la compañía está mal, que la solución más allá de las primeras reacciones sobrepasa la compensación, por el contrario permite evidenciar oportunidades de mejora para la organización y por supuesto para los colaboradores. Compensación, salario emocional, ambiente laboral y oportunidades de crecimiento son variables muy valoradas por los trabajadores, según los resultados del estudio.

El análisis teórico permite entender que las empresas tienen unos índices de rotación naturales, hay cargos que tienden a rotar, incluso se habla de la rotación sana con fines de oxigenar las organizaciones.

Cuando hay trabajadores que solo aportan el mínimo requerido y no se van de la empresa porque encuentran en esta su zona de confort, con el tiempo se vuelven tóxicas y dejan de aportar a sus áreas. Algún nivel de rotación resulta ser necesario, como es el caso de la separación de trabajadores de bajo rendimiento (Dalton, Todor, & Krackhardt, 1982). Para el análisis de la rotación se tiene en cuenta el modelo propuesto por Mobley, Griffeth, Hand, y Meglino (1979) que tiene en cuenta variables relacionadas con el trabajo y variables no relacionadas con el trabajo que pueden contribuir a la decisión de renuncia. Esto en coherencia con el objetivo de caracterización de la población objeto de estudio, relacionando la intención de búsqueda de empleo y la renuncia con la satisfacción con los beneficios obtenidos del puesto actual, las expectativas en cuanto al desarrollo profesional y consideraciones familiares.

iii) Identificar los aspectos que inciden en la permanencia de los trabajadores operativos de una empresa de logística y transporte de Bogotá, o responder al interrogante ¿por qué la gente permanece en la organización? O ¿qué valoran las personas de la empresa?, indicadores que reflejan que hay aspectos que están funcionando bien y que se pueden potencializar, ya que son los que motivan a los trabajadores a permanecer en la empresa. *“Es de llamar la atención que Bluedorn y por separado Price y Mueller llegan al grado de recomendar el uso de la variable intención de permanencia en vez de la misma rotación, tal vez porque ésta es más difícil de predecir y porque hay varios factores externos que la afectan. No es difícil intuir que es más*

fácil y cómodo trabajar con Intención de permanencia que con la misma rotación, ya que es suficiente preguntar por la intención y no es necesario esperar a que ocurra la separación”.

(Littlewood, 2006). De hecho a la hora de indagar a la población objeto de estudio, se evidencia que para ellos es más fácil decir por qué permanecerían en esa empresa que el por qué se irían.

El resultado final es un programa de retención que no solo contribuye al bienestar y la satisfacción de los trabajadores sino también al desempeño y competitividad de la organización. “Toda la gestión de la empresa descansa en algún recurso humano encargado de realizar una planeación, diseñar una solución, tomar una decisión, coordinar una ejecución, controlar un resultado u operar una acción” (González, 2005). Esto ratifica al talento humano como principal activo de las empresas, lo cual prioriza el desarrollo de programas para su efectiva gestión, el no hacerlo implica un fuerte impacto en la gestión de costos de la organización.

Una empresa que deja fugar sus talentos está perdiendo su principal ventaja competitiva: su capital intelectual, e incluso se la puede estar entregando a la competencia. Con esta fuga de conocimiento también se descontextualiza y se pierde la continuidad de la estrategia organizacional. Por un lado hay que volver a conectar con esta a los nuevos integrantes del equipo y de otro, esperar a que su proceso de adaptación o su curva de aprendizaje evolucione rápidamente para que dé continuidad a lo que ya venía haciendo su antecesor.

Unos costos ocultos, que hacen referencia a lo que cuesta captar personal para iniciar un proceso de selección, este proceso en sí, que incluye aplicación de pruebas, exámenes, papelería,

finalmente la contratación, para que después de unos meses el proceso se repita en búsqueda de un reemplazo del talento fugado.

Costos indirectos ante la ausencia de una persona, automáticamente se genera recarga laboral entre los miembros del equipo, además de un fuerte impacto en el clima organizacional por dos razones: la primera el descontento que se genera por tener que hacer el trabajo de dos o más personas y la segunda, el ambiente que se genera al percibir la falta de interés de la organización hacia su talento, lo cual desencadena en desmotivación que se refleja en el incumplimiento de metas. Y finalmente, los costos de oportunidad que se reflejan en la pérdida de conocimiento, de relaciones consolidadas con los clientes (lo cual requiere tiempo), de continuidad en los procesos y de tiempos por la consecución de un reemplazo. Si esto se tradujera en pesos, seguramente jefes y directivos daría foco a la retención no como actividades transversales y/o paralelas sino como un programa estructurado, con planes e indicadores concretos que impacten a toda la organización. (Gonzales, 2009).

Aunque en la empresa del estudio existen ya diversas actividades enfocadas al bienestar y la formación de los colaboradores, los niveles de rotación son altos, y esto impacta directamente la prestación del servicio al cliente y es ahí donde surge el interrogante frente a qué está pasando. A raíz de este cuestionamiento, se inicia un proceso de revisión bibliográfica de temas relacionados con la gestión del talento humano que propenden por su retención: compensación, bienestar, calidad de vida, formación y desarrollo. Entre la información obtenida, se halla el trabajo de la Eafit, mencionado anteriormente, (González, 2009) que entre sus conclusiones determina que una de las problemáticas en términos de retención de personal no radica en que no se ejecuten

acciones al respecto, sino que no están consolidadas en un programa con dicho fin ni pensadas a partir de las características particulares de la población objeto de retención, y es ahí donde surge la problemática epicentro de esta investigación, encontrar aquello que valora y necesita el trabajador, según su contexto, y buscar la forma de satisfacerlo por medio de un modelo de gestión del talento consolidado y adaptado a las características particulares de la población: hombres entre los 20 y los 35 años, de estratos 1 y 2, con familia e hijos y unas necesidades específicas que se manifestaron en las encuestas realizadas como parte de este estudio y que se develan más adelante.

2.5. Metodología de investigación

Para el presente estudio se trabaja un estilo de investigación interpretativo, en la medida que se ubican los posibles hechos que generan la rotación, para así tomar acciones al respecto. “A diferencia del paradigma explicativo, el paradigma interpretativo no pretende hacer generalizaciones a partir de los resultados obtenidos. La investigación que se apoya en él termina en la elaboración de una descripción ideográfica, en profundidad, es decir, en forma tal que el objeto estudiado queda claramente individualizado” (Martínez, 2011).

Como parte del procedimiento investigativo, lo primero es descomponer los distintos factores que inciden en la satisfacción y motivación de los trabajadores, luego aquellos que son detonante para una inminente renuncia, y finalmente se integran los resultados para diseñar un plan de retención que contemple los elementos a favor como los que están en contra. “Método filosófico dualista por medio del cual se llega a la verdad de las cosas, primero se separan los elementos que intervienen en la realización de un fenómeno determinado, después se reúnen los

elementos que tienen relación lógica entre sí como en un rompecabezas hasta completar y demostrar la verdad del conocimiento” (Ángel, 2001).

En concordancia con el punto anterior, el modo de investigación parte de una realidad, que se analiza al detalle como punto de partida en relación con teorías de retención existentes. “La inducción permite pasar de los hechos particulares a los principios generales. Consiste en partir de la observación de múltiples hechos o fenómenos para luego clasificarlos y llegar a establecer las relaciones o puntos de conexión entre ellos” (Gómez, 2006). Sin embargo, es difícil hacer generalidades, más en un mundo tan cambiante como el actual, el modo inductivo de investigación requiere de un soporte probabilístico y estadístico, para este caso una encuesta de 30 preguntas, 24 de ellas con posibilidad de respuesta de 1 a 7, siendo 1 el menor grado de satisfacción y 7 el mayor grado de satisfacción. Las 6 preguntas restantes, de respuesta abierta, permiten ahondar en los que valoran los trabajadores de la empresa, que generan conexión y compromiso entre ambas partes.

“Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables” (Hernández, 2014). Que precisamente fue lo que se hizo en el presente estudio, analizar cuáles son los factores que hacen que los trabajadores permanezcan en la empresa y cuáles son los que definitivamente no están dispuestos a soportar, para luego elaborar la propuesta basada en las verdaderas necesidades y expectativas de los colaboradores. “Para evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, en los estudios correlacionales

primero se mide cada una de éstas, y después se cuantifican, analizan y establecen las vinculaciones. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba” (Hernández, 2014).

Esta es una investigación de tipo no experimental ya que “...la investigación se realiza sin manipular deliberadamente variables. Lo que hacemos es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.” (Hernández, 2014). Con mayor exactitud es del tipo no experimental transaccional correlacional-causal, es decir “...describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado” (Hernández, 2014), de acuerdo con el autor lo que se analiza es la asociación en este caso puntual de los factores que hacen que los colaboradores permanezcan en la empresa Vs. los que pueden motivar un retiro.

Para el análisis de la información obtenida de las encuestas, se hizo una coreografía de análisis cualitativo propuesta por Roberto Hernández Sampieri, en su libro “Metodología de la investigación”. Lo primero es revisar la información recolectada, para obtener un panorama general de la satisfacción de los colaboradores, se transcribe la información, se determinan unos criterios o categorías para organizar la información ya transcrita y se codifican los datos obtenidos. “En la codificación cualitativa los códigos surgen de los datos (más precisamente, de los segmentos de datos): los datos van mostrándose y los “capturamos” en categorías. Usamos la codificación para comenzar a revelar significados potenciales y desarrollar ideas, conceptos e hipótesis; vamos comprendiendo lo que sucede con los datos (empezamos a generar un sentido de entendimiento respecto al planteamiento del problema)” (Hernández, 2014). En este caso las categorías son construidas con dos enfoques: lo que valoran los empleados de la compañía y lo que quisieran que les ofreciera la compañía; estos se amplían a categorías fragmentadas, que son

las que al final componen el modelo de retención del talento humano: compensación fija y variable, beneficios, balance vida/trabajo, y desarrollo y liderazgo.

Para este proceso de organización de la información, se determinan las categorías y las categorías fragmentadas en un formato en Excel, que se alimenta con las respuestas obtenidas en las encuestas. Una vez registrada la información, se agrupan las categorías por temas y patrones y se establecen relaciones entre estas, para finalmente generar una propuesta de programa de retención que atienda las expectativas y necesidades de los trabajadores del área de operaciones del caso de estudio.

La encuesta permite medir el grado de satisfacción de los colaboradores del caso de estudio, con base en su grado de satisfacción en nueve factores: logros, reconocimiento, el trabajo en sí, responsabilidad, promoción, competencia del superior, remuneración, dirección y relaciones humanas y condiciones de trabajo. El instrumento es producto de una combinación de otras dos herramientas para la medición de la satisfacción laboral, utilizadas por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, denominadas NTP, que de acuerdo con la definición que entrega el Ministerio: “Las NTP son guías de buenas prácticas. Sus indicaciones no son obligatorias salvo que estén recogidas en una disposición normativa vigente”. (Cantera, 1988).

La NTP 213: Satisfacción laboral: encuesta de evaluación, de la cual se toman algunas preguntas para el cuestionario, con base en los 9 factores y su descripción:

Factores	Descripción de los factores
1. Logros	Metas alcanzadas, resultados o rendimientos del trabajo, sentimiento del deber cumplido.

2. Reconocimientos	De su trabajo, procedente de jefes, compañeros, subordinados, etc.: elogio, censuras.
3. El trabajo en sí	Trabajo atrayente, creativo, desafiante, variado
4. Responsabilidad	Nivel de supervisión. Responsable de su propio trabajo o del de otros. Trabajo importante.
5. Promoción	Cambio de nivel o posición. Posibilidad de ascenso. Formación a cargo de la empresa.
6. Competencia del superior	Competencia de la Organización y Dirección de la empresa.
7. Remuneración	Sueldo, primas, ventajas económicas.
8. Dirección y relaciones humanas	Relaciones con superiores, colegas y subordinados.
9. Condiciones de trabajo	Ambiente físico (iluminación, confort, etc.). Cantidad de trabajo, condiciones de seguridad.

Fuente: (Cantera, 1988).

Y la NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción, de la cual se toma como base la propuesta de escala general de satisfacción, desarrollada por Warrm, Cook y Wall en 1979, cuyo objetivo es ofrecer a los trabajadores un instrumento sencillo que pudieran responder fácilmente y permitiera operacionalizar la concepción que estos tienen de satisfacción laboral. (Pérez y Fidalgo, 1994). La escala está diseñada a partir de la teoría bifactorial de satisfacción de Herzberg, la cual define que: “la satisfacción laboral sólo puede venir generada por los factores intrínsecos (a los que Herzberg llamó "factores motivadores") mientras que la insatisfacción laboral sería generada por los factores extrínsecos (a los que Herzberg dio la denominación de "factores higiénicos")”. (Pérez y Fidalgo, 1994).

Sin embargo, a los 15 ítems definidos se adicionan otras preguntas, con el fin de obtener más información. Partiendo, además, de que el instrumento original está planteado para que pueda ser aplicado a todo tipo de personas, aunque no tengan suficiente formación. Para el presente caso de estudio, los colaboradores encuestados tienen como educación mínima el bachillerato y algunos con formación técnica o tecnológica. A continuación se agrupan las preguntas de acuerdo con la

subescala en la cual se ubican: intrínseca (relacionada con aspectos propios del trabajo) o extrínseca (relacionada con aspectos relativos a la empresa).

Subescala de factores intrínsecos	Subescala de factores extrínsecos
Libertad para elegir el método de trabajo	Condiciones físicas del trabajo
Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho	Implementos para desarrollar tu trabajo
Responsabilidad que se te ha asignado	Tus compañeros de trabajo
La posibilidad de utilizar tus capacidades	Tu superior inmediato
Tus posibilidades de ascender	Entrenamiento para el desarrollo de tu trabajo
La atención que se presta a las sugerencias que haces	Tu salario
De manera general cómo te sientes con tu trabajo	Incentivos extra por tu trabajo
Oportunidades de desarrollo personal y laboral	Relaciones entre la dirección y los trabajadores de tu empresa
Beneficios generales de la empresa	La forma en la que la empresa es dirigida
En relación con tus anteriores trabajos te sientes	Tu horario de trabajo
	Tu estabilidad en el trabajo
	Beneficios del fondo de empleados
	Actividades de recreación para ti y tu familia
	Espacios para el ocio y el descanso

Fuente: elaboración propia.

Al cuestionario se adapta, para cada una de las preguntas, una escala aditiva de respuesta que va desde 1 para muy insatisfecho y va incrementando el nivel hasta 7 muy satisfecho. El diseño para la respuesta se fundamenta en la escala Likert, la cual permite al encuestado indicar su grado de satisfacción o insatisfacción de acuerdo con cada ítem en una escala de determinados puntos, donde la suma de las calificaciones individuales representa la actitud global. No obstante, no permite conocer la proximidad o distancia entre una actitud y otra. (Ibáñez, 2004).

El instrumento se adapta en un formulario de *google forms*, con el objetivo de facilitar la aplicación de las encuestas y su tabulación, para luego proceder con el análisis de la información

compilada. Este formulario se aplica a un total de 150 colaboradores de la empresa para el caso de estudio, con las siguientes características: descargadores operativos de una empresa del sector logístico de Bogotá, hombres, entre los 20 y los 25 años, bachilleres académicos en su totalidad, oscilan en los estratos 1 y 2 de la ciudad de Bogotá. De la aplicación se obtienen tres resultados: satisfacción laboral, entendida como una dimensión actitudinal que ocupa un lugar central en la experiencia que vive el hombre en su trabajo (Aldag y Brief, 1978); satisfacción intrínseca, que se refiere a la naturaleza de las tareas del puesto, así como a la percepción de las personas respecto del trabajo que realizan; y satisfacción extrínseca relacionada con otros aspectos de la situación de trabajo como las prestaciones y el salario. (Abrajan, Contreras y Montoya, 2009). En el caso del general, se suman los datos suministrados por el colaborador, asignando un valor de 1 a muy insatisfecho y así sucesivamente hasta asignar un valor de 7 a muy satisfecho. Para los resultados de satisfacción intrínseca y extrínseca, se suman los datos suministrados por el colaborador para estas subescalas, asignando el mismo valor que en la escala general.

Capítulo III: Aspectos teóricos y conceptuales

El talento o capital humano representa el activo más valioso de las organizaciones, por ende la importancia de su adecuada gestión por medio de programas y planes especialmente diseñados para su atracción y retención, que satisfagan sus expectativas y necesidades. Sin embargo, estos planes deben construirse a partir de una evaluación del contexto que enmarca a los trabajadores. Una fuente importante de conocimiento es la clasificación generacional propuesta por Gilburg (2007), donde se distingue una generación por personas de un grupo de edad que comparten por su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores y les proporcionan unas imágenes y formas colectivas de percibir el mundo. Así, Gilburg define las generaciones: baby boomers, generación X, generación Y o millenials. La cual pierde relevancia al no aterrizarse con el entorno que enmarca al grupo objetivo. Como se ha venido explicando, la población del presente estudio puede encajar en la categoría que Gilburg denomina millennials, si el factor determinante es el periodo en el que nacieron, sin embargo, sus condiciones socio económicas hacen más referencia a las personas de una generación tipo X, con algunas variaciones.

El primer paso antes de adaptar estrategias o tendencias de gestión del talento humano como herramientas para la retención de los colaboradores, es caracterizarlos, para entender sus necesidades y expectativas, confrontarlas con las de la organización y definir cuáles son las mejores acciones que conformarán el modelo de gestión del talento en sus diferentes dimensiones: compensación, beneficios, balance vida/trabajo y desarrollo y liderazgo.

Características de las generaciones

¿Quiénes son Baby Boomers?	¿Quiénes son Generaciones “X”?	¿Quiénes son Generación “Y” o “Millennials”?
Nacido aprox. 1941-1960	Nacidos aprox. 1961-1981	Nacidos aprox. 1982-2000
Eventos que lo definieron	Eventos que lo definieron	Eventos que lo definieron
<ul style="list-style-type: none"> - Post II Guerra Mundial - Prosperidad - Televisión - Suburbios - Derechos civiles - Liberación de la Mujer 	<ul style="list-style-type: none"> - Watwrgate/Lucha contra Irán. - Alta tasa de divorcio. - Wall Street -1980 - MTV - Crisis de Seguridad social. - Despidos corporativos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Computadores-Internet - Calentamiento global - Disparos en escuelas - Ataques terroristas - Diversidad - Actividades extra-curriculares - Boom económico de los 90
¿Cuál es su personalidad?	¿Cuál es su personalidad?	¿Cuál es su personalidad?
<ul style="list-style-type: none"> - Dispuesto a dar la milla extra - Optimistas - Positivos - Amor/Odio; relación con la autoridad - Idealista - Quiere tenerlo todo 	<ul style="list-style-type: none"> - Ferozmente independientes - Orientado a resultados - Escéptico - Organizan su vida alrededor del trabajo - Pragmáticos - Lealtad con la empresa - Hemisferio izquierdo más desarrollado 	<ul style="list-style-type: none"> - Idealista busca la felicidad - Conexión 24/7 - Trabajo en equipo - Pensamiento social y activo. - Respeto por el otro - Orientado a logro - Estructurado - Búsqueda de la mejor oferta de dinero - Hemisferio derecho más desarrollado (creativo) - Excelente formación académica.

Fuente: (Chirinos, 2009)

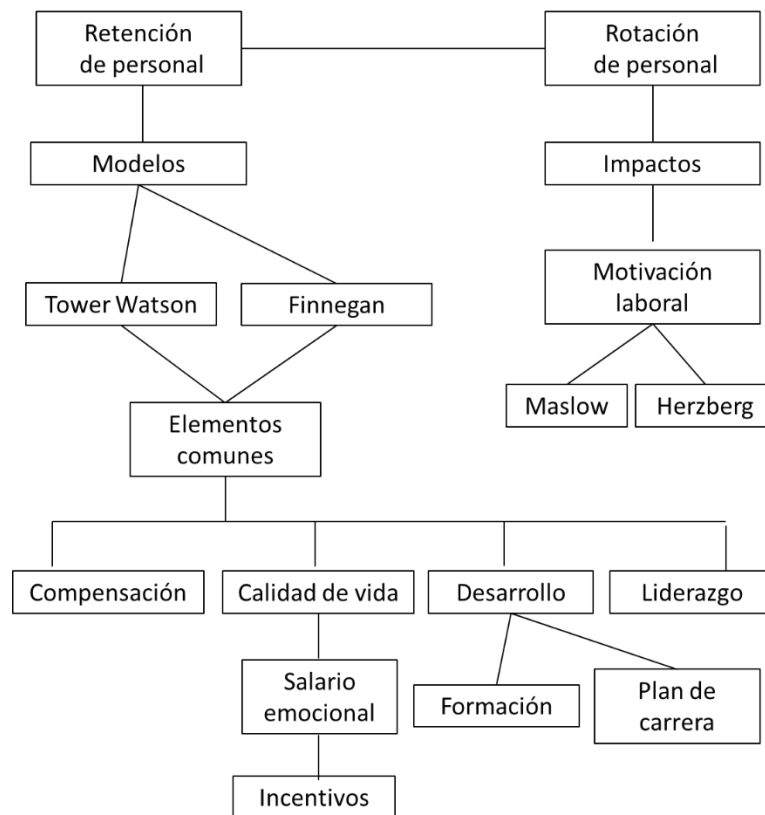
Comparativo de generaciones

	Baby Boomers	Generación “X”	Generación “Y”
Personalidad	<ul style="list-style-type: none"> - Optimista - Idealista - Conducido 	<ul style="list-style-type: none"> - Escéptico Ferozmente independiente - Trabajo /Balance de Vida 	<ul style="list-style-type: none"> -Confidente -Pensamiento social - Estructurado / Planeado - Actitud desafiante y retadora
Fortalezas de Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Estilo participativo - Liderazgo con corazón - Experiencia Política 	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptación al cambio - Competente &Franco - No intimidado por la autoridad 	<ul style="list-style-type: none"> - Dedicado - Optimista ante situaciones difíciles
Desafíos de Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Dominio de habilidades de liderazgo - Trato directo con conflicto - Práctica lo que dice 	<ul style="list-style-type: none"> - Tacto vs. Honestidad brutal -Políticas corporativas 	<ul style="list-style-type: none"> - Intimidado por el conflicto - Necesita supervisión y estructura - Falta de resiliencia
Claves de Motivación	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocer su experiencia y contribución - Proporcione oportunidades de volver 	<ul style="list-style-type: none"> - Crear una participación de trabajo flexible - Proveer entendimiento y planes de desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> - Ayudarle a ver el significado con su trabajo - Proporciona oportunidades de ascender a la escala corporativa y contribuir a su negocio - Se preocupan más por el dinero

Fuente: (Chirinos, 2009)

Fundamentos teóricos y conceptuales

A continuación el desarrollo conceptual y teórico que se tiene en consideración para el desarrollo de la presente investigación:



Fuente: Elaboración propia.

3.1. Rotación de personal

Uno de los principales impactos de la rotación de personal son los costos que implica por ejemplo el proceso para reclutar a un nuevo trabajador, que va desde poner un anuncio en la prensa o agencias especializadas, los tiempos que se toma el proceso de reclutar, seleccionar candidatos, entrevistarlos y finalmente contratarlos, en esta última parte hay que considerar los

gastos en entrevistas, papelería para la contratación, luego los costos de la inducción y capacitación del nuevo empleado, teniendo en cuenta que todo esto ocurre mientras hay una vacante sin producir. A esta pérdida de productividad por la vacancia, hay que sumarle el tiempo que tomará el nuevo trabajador para adaptarse a su cargo. Si se revisan estas cifras de manera individual, es probable que el impacto no sea tan grave, pero cuando la rotación no es tan solo de una persona al mes, las cifras se vuelven críticas. (Taylor, 2002). “La rotación de personal que está por encima del 5% al 10% se considera como un problema de gestión del talento que debe abordarse, ya que es probable que se estén desperdiciando recursos sustanciales como resultado directo de las renunciaciones voluntarias excesivas”. (Taylor, 2002)

“El salario es un actor irrelevante o una consideración secundaria para explicar la renuncia voluntaria. La mayoría de las personas no están inclinadas naturalmente a moverse todo el tiempo, ya que están en busca de la estabilidad. (...) De hecho, la mayoría de las renunciaciones voluntarias ocurren cuando las siguientes condiciones están presentes: 1) el empleado es infeliz en su trabajo y/o 2) el empleado es capaz de encontrar un empleo alternativo que le anticipa un mayor nivel de satisfacción. Esto seguido de que los gerentes con su gestión pueden mejorar las tasas de rotación, ya que estas a menudo son una importante causa de las salidas voluntarias”. (Taylor, 2002)

El planteamiento de Taylor toma fuerza al revisar los resultados del presente estudio, que indican que uno de los factores que más valoran los empleados de la empresa de estudio es la estabilidad, siendo millenials por su periodo de nacimiento, 62% de los encuestados dicen valorar la estabilidad que les ofrece su actual compañía.

3.2. Satisfacción laboral: teorías de la motivación

3.2.1. Jerarquía de las necesidades de Maslow

En 1943 Abraham Maslow presentó en su obra *“A theory of human motivation”* un modelo que plantea una jerarquía de necesidades humanas organizadas en niveles de importancia e influencia. En la cual a manera de pirámide identifica cinco categorías ordenadas de manera ascendente:

Necesidades fisiológicas: son aquellas de interés prioritario relacionadas con la supervivencia y la preservación de la especie, vitales para cualquier ser humano. Tales como la alimentación, el sueño, el descanso, el abrigo, el deseo sexual, entre otras.

Necesidades de seguridad: una vez el hombre satisface sus necesidades fisiológicas, propende por las de seguridad como estabilidad y protección.

Necesidades sociales: surgen de la conducta cuando las dos anteriores han sido satisfechas. Entre estas están la asociación, participación, aceptación, amistad, afecto, amor, entre otras.

Necesidades de estima: relacionadas con la forma en la que el individuo se ve y se evalúa, como la auto apreciación, auto confianza, auto estima, aprobación social, respeto, estatus, prestigio y consideración.

Necesidades de auto-realización: son las más elevadas e indican que el individuo está en el culmen de satisfacción. Realización de potencial intelectual, superación continua y crecimiento personal y profesional.

Según Maslow, cuando las personas no satisfacen estas necesidades se genera en ellas frustración y esto genera una amenaza psicológica. Sin embargo, precisa que no todas las personas alcanzan la satisfacción con el cumplimiento de todas las escalas, esto debido a que no todos sienten las mismas motivaciones o necesidades. De allí la importancia de entender que la motivación de un trabajador no radica exclusivamente en la compensación, pueda que sí momentáneamente, pero después del incremento la insatisfacción vuelve, el liderazgo, el empoderamiento frente a su trabajo, el ambiente laboral y los beneficios para su familia son variables muy valoradas por los trabajadores del presente estudio, según los resultados arrojados por el instrumento aplicado.

3.2.2. Teoría de los dos factores de Herzberg

Por su parte Frederick Herzberg formuló una teoría que pretende explicar la conducta de los seres humanos en el trabajo, bajo dos factores, que si se miran de forma detallada lo que hacen es agrupar los niveles propuestos por Maslow, pero enfocados a la vida laboral:

Factores higiénicos o extrínsecos

Son aquellas condiciones en las que se desempeña un trabajo: sueldo, beneficios sociales, tipo de jefatura o supervisión, condiciones físicas y ambientales del trabajo, políticas y normas, directrices de la empresa, clima laboral y reglamento. De acuerdo con Herzberg el cumplimiento

de estos factores no incrementa la satisfacción de las personas, pero el no tenerlos si genera insatisfacción.

Factores motivacionales o intrínsecos

Se relacionan con el contenido del cargo y las tareas que el trabajador debe ejecutar. Puntualmente serían: reconocimiento, crecimiento y auto realización. A diferencia de los extrínsecos, el cumplimiento de estos factores si incide directamente en el incremento de la satisfacción de los trabajadores gracias al contenido de los cargos, actividades estimulantes y desafiantes. Para el óptimo cumplimiento de estos factores, Herzberg propone en enriquecimiento continuo del cargo y las tareas. Lo cual consiste en sustituir tareas sencillas por algunas más complejas, con el fin de ofrecer al empleado condiciones de desafío y crecimiento. De la mano de incentivos salariales, ascensos y acompañamiento de la empresa en el proceso de desarrollo personal y profesional. (Chiavenato, 2000). El presente estudio arroja que uno de los factores críticos que hace que un trabajador piense en renunciar es la falta de reconocimiento a un trabajo bien hecho, el 52,9% se encuentra moderadamente satisfecho frente a este aspecto, lo cual contrasta con un alto nivel de satisfacción de los trabajadores frente a la importancia del trabajo que realizan y la posibilidad de desarrollar en este sus capacidades.

3.3. Retención de personal

En concordancia con lo anterior, un artículo publicado por Annabelle Reitman (2007), destaca los elementos que más valoran los empleados en una compañía:

Crecimiento y oportunidades de aprendizaje: los empleados se sienten motivados al poder adquirir nuevas o ampliar sus competencias. Los empleados quieren ser entrenados y desarrollados para asumir nuevos roles dentro de la organización.

Buenos líderes: que respeten a sus colaboradores, con una política de puertas abiertas, sana retroalimentación en doble vía y con relaciones de honestidad.

Reconocimiento: a los trabajadores les gusta que se les reconozca y premie sus esfuerzos y buenos resultados, tanto en el ámbito personal como en el laboral. A los empleados les gusta ver que su trabajo es valorado y que son parte importante en el éxito de la organización.

Equilibrio vida laboral y personal: una de las razones que más argumentan las personas para retirarse de un trabajo es la falta de tiempo para su familia, amigos y desarrollo personal. Los empleados esperan horarios flexibles y formas alternativas de hacer su trabajo, donde no siempre tengan que sacrificar sus tiempos personales.

Sin embargo, para Phillips y Edwards parte fundamental para la efectividad de la retención de personal, es la generación de compromiso en los colaboradores. “... ha sido demostrado que los empleados con mayor nivel de compromiso tienen 37% de menor probabilidad de dejar la organización (Lockwood, 2007). Además, el compromiso también se asocia con la productividad, los empleados con el nivel más alto de compromiso realizan un 20% mejor su trabajo (Lockwood, 2007)”.

Citando a Buchanan (2004), Phillips y Edwards plantean dos formas de compromiso: la racional, que se da en la medida de que un trabajador logra desarrollo financiero y profesional en la compañía; y la emocional, que se da en la medida de que la empresa contribuye al desarrollo personal del trabajador. De acuerdo con Buchanan, solo el 11% de los trabajadores está comprometido a nivel emocional, el 13% a nivel racional y el 76% están en un punto intermedio, pero más orientado a ligar su compromiso con los ingresos económicos que le pueda brindar el trabajo.

Uno de los elementos fundamentales a la hora de construir compromiso en los colaboradores, es la identificación de sus expectativas. Identificar las expectativas y satisfacerlas también ayuda a construir compromiso... cuando las organizaciones explican sus beneficios y ayudan a los colaboradores a satisfacer sus expectativas y necesidades los empleados permanecen más tiempo en las organizaciones gracias a la generación de experiencias positivas. (Phillips y Edwards, 2008).

Es importante que las organizaciones midan constantemente el nivel de compromiso de sus trabajadores con la organización, ya que este es fundamental para mejorar la productividad e identificar posibles inconvenientes en la empresa. Al respecto, la firma Gallup destaca 12 indicadores que vinculan el compromiso de los empleados con la productividad, la rentabilidad, la retención y la satisfacción del cliente. “Estos indicadores, ahora conocidos, como Q12, se miden mediante las siguientes preguntas de evaluación:

1. ¿Sabe lo que espera la empresa de usted y de su trabajo?

2. ¿Cuenta con los materiales y el equipo necesario para hacer bien su trabajo?
 3. ¿En su trabajo tiene la oportunidad de hacerlo que mejor sabe hacer?
 4. ¿En los últimos 7 días ha recibido algún reconocimiento por hacer bien su trabajo?
 5. ¿Su líder o alguien de su trabajo se preocupa por usted como persona?
 6. ¿En su trabajo hay alguien que procura su desarrollo?
 7. ¿En su trabajo sus opiniones cuentan?
 8. ¿El propósito o misión de su empresa le hace sentir que su trabajo es importante para lograrlo?
 9. ¿Sus empleados y/o compañeros están comprometidos con hacer un trabajo de calidad?
 10. ¿Tiene un mejor amigo en el trabajo?
 11. ¿En los últimos 6 meses alguien en el trabajo le ha hablado sobre sus progresos?
 12. ¿En el último año ha tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer?
- (Buckingham y Coffman, 1999. Citado por Phillips y Edwards, 2008).

Liderazgo, desarrollo y reconocimiento son variables comunes entre la propuesta de Gallup y los resultados del presente estudio, los trabajadores no solo quieren ir a un lugar donde puedan ganar dinero y puedan satisfacer sus necesidades financieras, sino también un lugar donde puedan desarrollarse como personas.

3.4. Modelos de retención de personal

3.4.1. Modelo Tower Watson

En el estudio Towers Watson, citado anteriormente en este trabajo, se ponderaron por orden de preferencia los factores que más tienen en cuenta los trabajadores para permanecer en una empresa, estos son: salario base / retribución fija, oportunidades de carrera profesional, relación con el superior directo, ubicación del puesto de trabajo conveniente, aspectos relacionados con el estrés laboral, seguridad en el puesto de trabajo, trabajo desafiante, oportunidades de formación y desarrollo, y retribución variable anual.

Para el presente estudio se tiene en cuenta el modelo de Propuesta de Valor sugerido por Towers Watson presentado en junio de 2014, pero agrupando algunas de sus variables con actividades específicas que impactan directamente en las necesidades y expectativas manifestadas por la población objeto de estudio: desarrollo, reconocimiento, equilibrio vida/trabajo y liderazgo.



Fuente: Towers Watson, 2014.

En este modelo, la Propuesta de Valor es el conjunto de atributos que el mercado laboral y los actuales empleados valoran y que la organización puede entregar. Por un lado, es necesario volver a la empresa más atractiva en el mercado, lograr que los talentos deseen trabajar allí. De otro lado, la organización debe garantizar la retención de sus talentos ya adquiridos, logrando en ellos un verdadero compromiso con sus labores y con la empresa. Para lograrlo, la estrategia sugerida por Towers Watson se puede resumir en tres grandes ejes de trabajo: Compensación básica, Compensación por resultados/desempeño y Desarrollo y entorno, a estas tres se le debe sumar balance vida/trabajo, donde la familia y el ocio tienen un rol fundamental. El 54,6% considera como factor de satisfacción que la empresa propicie espacios de bienestar y esparcimiento para las familias y el 30,4% considera muy satisfactorio contar con espacio para el ocio y el descanso.

Como sugerencia de un estudio similar hecho por la firma de consultoría Pricewaterhouse Coopers, antes de planear una Propuesta de Valor, las empresas deberían plantearse algunos interrogantes:

- ¿Qué ofrece nuestra empresa, según la mirada de nuestra gente?
- ¿Qué aspectos se perciben como valor diferencial de nuestra empresa?
- ¿Qué aspectos son relevantes a la hora de permanecer en la empresa?
- ¿Cuál es nuestra propuesta para atraer personas y retener a las actuales?

Para responder a estas preguntas, las cuales están integradas en el instrumento para evaluar el grado de satisfacción de los trabajadores del presente estudio, se debe tener en cuenta no solo

la opinión de los líderes y las directivas, sino de manera fundamental la de los trabajadores. Además de un estudio de percepción de la marca ante proveedores, clientes, competencia y la opinión pública en general. Una vez respondidas estas preguntas y retomando el modelo de Towers Watson, se sugiere seguir 4 etapas: táctica, estratégica, comunicada y segmentada.



Fuente: Towers Watson, 2012.

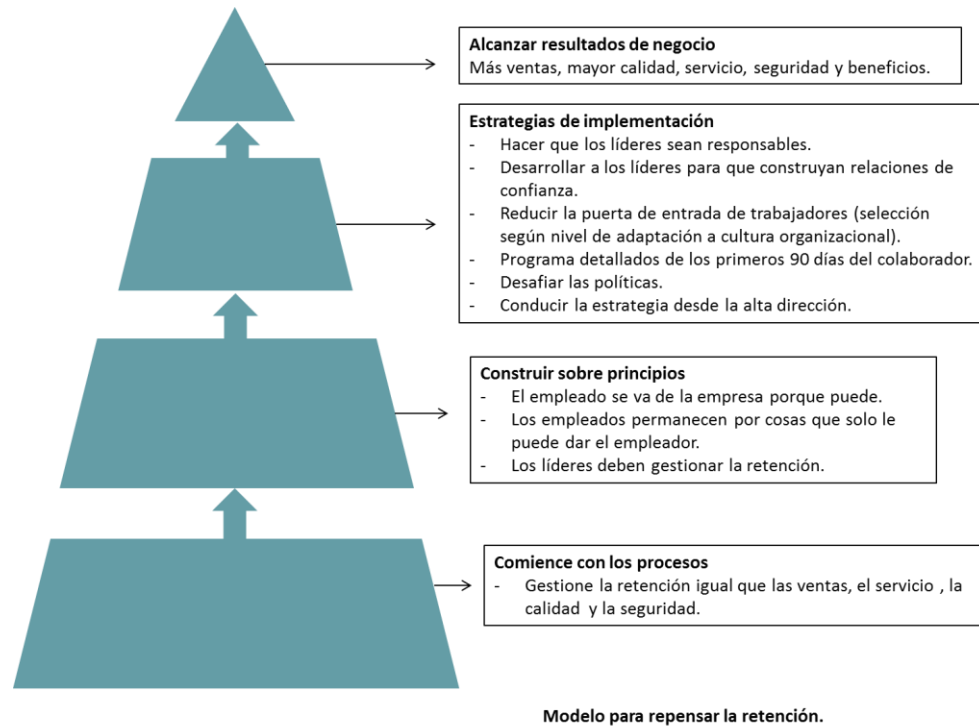
Con el fin de lograr el éxito en la implementación de una Propuesta de Valor, Towers sugiere previamente hacer una segmentación de la fuerza laboral, teniendo en cuenta características como: talentos críticos, talentos clave, arquitectura de puestos, empleados con alto desempeño, empleados con alto potencial y finalmente un plan de sucesión bien definido.

3.4.2. Modelo repensando la retención (Finnegan)

Para el presente trabajo también se tiene en consideración el modelo de retención de Finnegan (2010), según el cual así como existen prácticas establecidas para los procesos de ventas, contabilidad y hasta de compras, debe existir una solución integral basada en la investigación para disminuir la rotación de personal, y así es como surge el modelo para repensar la retención.

En el autor propone tres principios fundamentales:

- 1) Los empleados abandonan sus trabajos porque pueden.
- 2) Los empleados permanecen por cosas que obtienen de manera exclusiva del empleador, como la estabilidad que ofrece la empresa frente a los mejores salarios de la competencia, en un 62% de satisfacción.
- 3) Los líderes pueden construir relaciones únicas que impulsen la retención. De hecho el estudio realizado en la empresa de logística arrojó como una de las conclusiones que el 59,1% considera como factor de satisfacción el liderazgo de su superior inmediato.



Fuente: Finnegan, 2010.

Una vez definidos los tres principios, se debe continuar con el establecimiento de las estrategias de seguimiento, que ayudarán a mejorar la retención y la productividad:

1. Responsabilizar a los líderes en el cumplimiento de los objetivos de retención.
2. Desarrollar a los líderes para que construyan relaciones de confianza, comunicación, reconocimiento y desarrollo con sus equipos.
3. Ser cuidadoso en la selección de personal nuevo, verificando que puedan alinearse fácilmente con el trabajo, valores y estándares de la compañía.
4. Desarrollar un plan de inducción, entrenamiento y seguimiento del colaborador nuevo durante sus primeros 90 días, ya que estos son clave para asegurar la adaptación y retención del colaborador.
5. Calcular el porcentaje de rotación de empleados y determinar políticas que realmente apunten a su disminución.

6. Impulsar la retención de empleados desde arriba, porque son los altos ejecutivos quienes tienen el mayor impacto en el logro de los objetivos organizacionales. Es importante pensar en cómo la empresa gestiona las ventas, el servicio, la calidad y la seguridad, para con base en ello construir los métodos de retención.

Al hacer un comparativo entre los dos modelos, el de Towers Watson y el de Finnegan, se evidenciaron elementos comunes que deben ser parte de todo programa que propenda por la retención de los colaboradores, los cuales se amplían a continuación:

3.5. Compensación

Al buscar el término Compensación en el Diccionario de la Real Academia Española de inmediato redirige al término Compensar, cuyo significado es dar algo o hacer un beneficio a alguien en resarcimiento del daño, perjuicio o disgusto que se ha causado.

Desde una evolución histórica, la compensación está relacionada con un hecho natural en los seres humanos de dar y recibir. “Bajo este ambiente, las compensaciones se manifiestan en hechos de naturaleza espiritual, satisfacciones personales, reconocimiento o en retribuciones, ya sea en dinero o especie”. (Morales. 2010). En términos empresariales, la compensación es una relación de intercambio o retribución del trabajo, que puede ser o no de carácter financiero y tiene una concepción diferente para el empleado y para el empleador.

Compensación para el empleado

De acuerdo con George Milkovich y Jerry Newman en su libro Compensation (2010), para el trabajador la compensación incluye las retribuciones que le otorga el empleador por el

esfuerzo y trabajo realizado, estas pueden ser de carácter financiero o no y se distinguen entre directas o indirectas.

Compensaciones directas

Cuando el trabajador recibe la compensación por su trabajo por medio de salario, sueldos, primas y comisiones que se pagan en dinero.

Compensaciones indirectas

Por un lado están aquellas que aunque implican una inversión monetaria por parte de la empresa, el trabajador no accede directamente al dinero sino a un beneficio, como lo son las vacaciones, programas de salud, servicios de la compañía como transporte, alimentación, días libres, y otras compensaciones que son de tipo emocional y reconocimiento social, que no implican la inversión monetaria, pero que tienen un alto impacto en los trabajadores. Por ejemplo el reconocimiento, las actividades para la familia, los espacios para el ocio, y las oportunidades de desarrollo personal, altamente valoradas como factores de satisfacción por los trabajadores encuestados en el presente estudio.

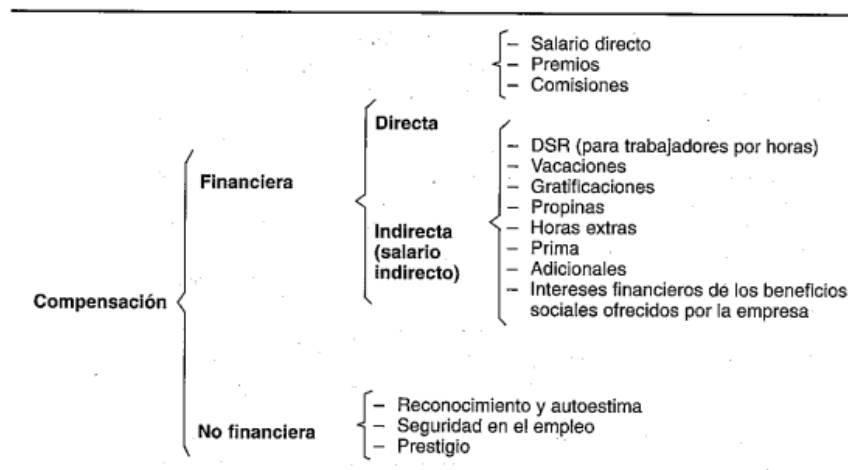


Figura 10.2 Diversos tipos de compensación.

Fuente: Chiavenato, 2000.

Las compensaciones empresariales ¿para qué?

Los sistemas de remuneración y compensación coadyuvan a la retención del talento en las organizaciones, por ello es necesario planificar salarios acordes y atractivos en función del mercado laboral, y ofrecer un paquete de beneficios que cubra las necesidades del empleado y sus expectativas.

“El paquete de compensación designa el conjunto total de sueldo, incentivos, cuando existen, y prestaciones tanto en especie como en beneficios y servicios, que se proporciona como compensación al personal de la empresa. En la medida que se refiere a lo que recibe el personal, cuando se habla del paquete de compensación normalmente no se reflejan las cuotas de la seguridad social obligatoria, ni las contribuciones fiscales que la compañía paga por tener contratado a su personal. Por este motivo, desde la óptica de la administración de la compensación es común hablar de diferentes estructuras o grados de integración del paquete de compensación. Así, por ejemplo, se habla de la estructura de compensación base para hacer referencia al sueldo nominal anual; de la estructura de compensación garantizada, para designar la compensación base más todos los pagos garantizados que el personal recibe durante el año, por ejemplo, prima vacacional, aguinaldo y fondo de ahorro, entre otros pagos garantizados que puede recibir el personal a lo largo del año. También, se habla de estructura de compensación total en efectivo para designar a la compensación garantizada en efectivo, más todas las cantidades contingentes que el personal recibe por concepto de bonos por desempeño, incentivos sujetos a resultados o reparto de utilidades, que también están condicionados a que la empresa genere utilidades en el año, etc.”. (Hernández, 2014).

Las compensaciones incluyen salarios, prestaciones legales, sociales y todos los beneficios que por ley se derivan del trabajo. (Morales, 2010).

ECONÓMICOS	<ul style="list-style-type: none"> ◊ Evolución de los precios ◊ Competitividad global ◊ Nivel de consumo
SOCIALES	<ul style="list-style-type: none"> ◊ Tasa de empleo ◊ Nivel de vida
EMPRESARIALES	<ul style="list-style-type: none"> ◊ Costos ◊ Productividad
LABORALES	<ul style="list-style-type: none"> ◊ Contraprestación ◊ Incentivo

Cuadro 1.1 Elementos relacionados con la compensación.

Fuente: Fernández, 1993.

Morales Arrieta establece 8 objetivos fundamentales de la compensación empresarial:

- Premiar el desempeño de los trabajadores para satisfacción de ellos y de la empresa.
- Conservar la competitividad en el mercado laboral evitando deserciones costosas.
- Mantener la equidad salarial entre los empleados.
- Motivar el desempeño futuro de los mismos.
- Mantener los niveles de presupuestos con el fin de servir de base para la gestión financiera.
- Atraer empleados nuevos.
- Cumplir con las normas, leyes o disposiciones estatales o gubernamentales.
- Mejorar la eficiencia (productividad y control de costos) de la organización y fomentar orientaciones estratégicas como calidad, trabajo en equipo, innovación.

Es fundamental tener presente que a la hora de formular un plan de compensación y beneficios para cualquier empresa se deben tener presentes factores ineludibles como la normatividad laboral vigente, el contexto, el mercado, pero también otros aspectos internos como la cultura organizacional y el direccionamiento estratégico de la compañía (misión, visión, objetivos, valores, principios y estructura). En la presente investigación se enfatizó en un sistema de compensación fija, que atraiga al trabajador en el momento de su “reclutamiento” y una compensación variable, que le permita mantenerse motiva y “fidelizado” en la organización.

3.5.1. Subsistemas de compensación

Basado en la persona, es aquel que hace referencia a las habilidades, destrezas, aptitudes, conocimientos, experiencia y formación que tiene cada individuo.

El subsistema de mercado laboral, el cual tiene en cuenta el contexto, la zona geográfica, el sector económico, la oferta de mano de obra, el nivel tecnológico y la dimensión de las empresas del mismo sector que compiten por la misma fuerza de trabajo.

Subsistema impuesto, es el relacionado con las leyes, normas y decretos bajo los cuales está ligada la actividad económica, la empresa, etc., el cual es impuesto y su control y manejo no depende de la empresa.

Finalmente, los elementos de compensación negociados entre empleados y empleadores, con respecto al sistema salarial o de compensaciones, para determinar salarios y beneficios en relación con otros puestos de trabajo. (Varela, 2013).

¿Será el salario el único factor motivacional para un trabajador?

Las organizaciones y sus directivos desde hace algunos años vienen detectando que sus planes de incentivos ya no generan el impacto esperado y estos ya no son una garantía para atraer ni retener talentos. Ante esta situación, CEB Total Rewards Leadership Council, elaboró un estudio con más de 60 empresas en el mundo, denominado “Incentivos desde adentro: Refocalizar el Diseño de Planes en Torno a las Necesidades de los Empleados para Lograr un Impacto Real en el Talento”, donde el principal hallazgo es quizá que las organizaciones deben empezar a distinguir sus paquetes de incentivos para que satisfagan las necesidades más importantes para los empleados. Sin centrarse únicamente en los que ofrece el mercado, y para lograrlo se proponen tres pasos:

1. Priorizar las necesidades críticas de la fuerza laboral que la organización puede entregar mejor en relación con:

- La comprensión de qué tipos de necesidades impulsan los resultados de talento;
- La identificación de las necesidades que son más importantes de satisfacer para la fuerza laboral; y
- El enfoque hacia las necesidades que la organización puede satisfacer mejor teniendo en cuenta sus diferenciadores.

2. Evaluar y ajustar el portafolio de incentivos sobre la base de cómo satisface las necesidades de los empleados, y no en cómo se compara con las prácticas del mercado mediante:

- La evaluación de las necesidades de los empleados midiendo sus desafíos, metas y preferencias; y
- La priorización de los ajustes e inversiones que mejor alineen el portafolio con las necesidades de los empleados.

3. Realizar ingeniería inversa en los diseños individuales de los planes partiendo de las maneras más importantes en que los empleados demandan el apoyo para satisfacer sus necesidades:

- Identificar y priorizar lo que hace que sea difícil satisfacer las necesidades desde la perspectiva de los empleados; y
- Elaborar aspectos de los planes que permitan brindar apoyo para las necesidades de los empleados.

Para el presente caso, establecer planes que contribuyan al empleado a tener unos ingresos extra cada mes, la posibilidad de ahorrar para fines prioritarios como vivienda y transporte.

La Compensación incluye una serie de derechos adquiridos por los trabajadores que se ofrecen como retribución al trabajo realizado. En la medida que se logren las metas establecidas por la organización, los paquetes de compensación deben mejorar progresivamente como recompensa al esfuerzo conseguido por los trabajadores, esto no solo incide en la motivación sino también en la productividad.

Las organizaciones tienen altas expectativas de que los planes de compensación logren un impacto real en los resultados. Sin embargo, de acuerdo con el informe de CEB Inc “Incentivos desde adentro: Refocalizar el Diseño de Planes en Torno a las Necesidades de los Empleados para Lograr un Impacto Real en el Talento”, publicado en 2015, uno de los principales errores de los directivos de compensación es que sus propuestas están más enfocadas a las limitaciones presupuestales y a la competitividad y comparación con el mercado, que en planes diferenciadores que prioricen la satisfacción de las necesidades críticas de sus empleados.

Según CEB el foco de los planes de compensación debe estar centrado en 4 pautas:

Simple: Es fácil comparar sus ofertas con las de sus competidores.

Rentable: pueden definir sus propios límites sobre la generosidad en sus ofertas en relación con el grupo de referencia.

Flexible: pueden modificar su posicionamiento en relación con las fortalezas de los demás atributos de la Propuesta de Valor al Empleado.

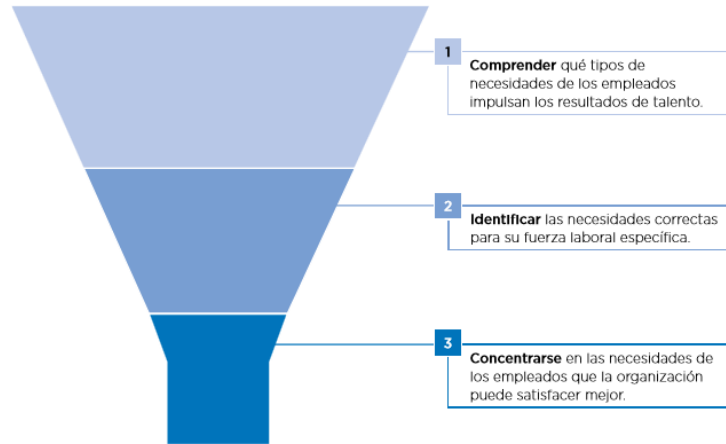
Dinámica: pueden ajustar su posicionamiento en relación con los cambios de las condiciones de mercado.

En el informe presentado por CEB se destacan algunos resultados frente a la pertinencia de los planes de compensación e incentivos.

Las organizaciones deben priorizar las necesidades más importantes para los empleados de manera que los incentivos respondan a ellas, teniendo en cuenta las particularidades de su fuerza laboral y las consideraciones del negocio.

PRIORIZAR LAS NECESIDADES IMPORTANTES DE LOS EMPLEADOS PARA SU ORGANIZACIÓN

Tres Pasos para Priorizar las Necesidades de los Empleados



Fuente: Análisis de CEB.

Fuente: Informe CEB, 2015.

En la anterior gráfica la invitación es a que las empresas primero comprendan los tipos de necesidades de sus trabajadores, para luego priorizarlas de mayor a menor impacto y finalmente enfocarse en las que con sus medios puede satisfacer mejor. Así mismo, es menester discriminar las necesidades por niveles de cargo.

Los tipos de necesidades que condicionan la retención de empleados difieren de los tipos de necesidades que afectan el desempeño de los empleados.

DIFERENTES TIPOS DE NECESIDADES IMPULSAN DIFERENTES RESULTADOS DE TALENTO

Necesidades que Impulsan la Retención de los Empleados
Impacto Máximo^a al Satisfacer las Necesidades sobre la Voluntad de Permanecer^b

Necesidades Financieras

Cumplir eficazmente las obligaciones financieras actuales y a futuro, y prepararse para cargas financieras imprevistas que puedan surgir

11 %

Necesidades Profesionales y de Desarrollo

Desarrollar aptitudes relacionadas con el puesto, manejar más responsabilidades laborales y progresar en la carrera profesional.

11 %

Necesidades de Equilibrio entre la Vida Privada y Laboral

Manejar eficazmente las responsabilidades y los intereses tanto dentro como fuera del trabajo

10 %

Necesidades de Reconocimiento

Recibir el reconocimiento y los incentivos apropiados por las contribuciones propias

9 %

Necesidades que Impulsan el Desempeño de los Empleados
Impacto Máximo^a al Satisfacer las Necesidades sobre el Desempeño

Necesidades de Salud Física

Mantener la salud física mediante la actividad, la nutrición, el descanso y las conductas saludables

7 %

Necesidades Emocionales

Mantener una autoestima saludable, logrando un sentido de logro, y controlar el estrés, la ansiedad y la presión

3 %

Necesidades Familiares

Ayudar a facilitar y a cumplir con los compromisos de los familiares

3 %

n = 6.229.

Fuente: Encuesta a Empleados sobre Diseño de Planes de Incentivos Totales de CEB, 2015.

^a El incentivo máximo asociado al incentivo de menor de un nivel contiguo.

Fuente: Informe CEB, 2015.

El informe refleja la importancia de que la organización procure satisfacer las necesidades de sus empleados, hay unas que impactan directamente en la retención de los trabajadores y otras en su desempeño.

Las organizaciones deben definir las necesidades principales de sus empleados a las cuales las ofertas prestarán más atención con el fin de diferenciar su paquete de incentivos y garantizar que sea atractivo (y no solo competitivo) para el tipo de talentos que la organización desea atraer y retener. Además es indispensable una evaluación regular de los programas para que sean pertinentes todo el tiempo. Esta evaluación debe hacerse de la mano con los empleados y como soporte decisorio en el informe de CEB Inc. se proponen tres indicadores: desafíos de los empleados, metas de los empleados y preferencias de los estos sobre los incentivos; y tres medios para el proceso de medición: encuestas a empleados, retroalimentación cualitativa y

datos de referencia internos y externos, tales como la aplicación del instrumento para la medición de la satisfacción laboral aplicado en el presente estudio y que permitió evidenciar que el salario no es el principal factor de retención de este grupo de empleados.

Lo anterior, da respuesta al interrogante que da apertura a esta sección, aclarando que el salario o el factor monetario no es el único que incide en la retención del personal. Por el contrario, existen otros factores que consideran los trabajadores a la hora de permanecer o retirarse de una empresa, entre ellos los que contribuyen a su calidad de vida.

3.5. Calidad de vida laboral

¿Qué es la calidad de vida en un ambiente laboral?

Para el presente estudio fue fundamental entender el concepto de calidad de vida en la medida que es un componente clave en la generación de una Propuesta de Valor al Empleado efectiva. “El estudio de la calidad de vida laboral se ha venido abordando básicamente bajo dos grandes perspectivas teórico-metodológicas: la calidad de vida del entorno de trabajo y la perspectiva de la CVL psicológica (Davis y Cherns, 1975; Taylor, 1978; Elizur y Shye, 1990; González et al., 1996).” (Segurado y Agulló, 2002).

En el primer caso, la calidad de vida del entorno del trabajo es aquella que busca la satisfacción del trabajador por medio del cumplimiento de los objetivos organizacionales, gracias a contar con unas condiciones y estructuras de trabajo adecuadas. En cuanto a la calidad de vida laboral psicológica, el trabajador es el eje, promoviendo su salud, satisfacción y bienestar.

Dimensiones como la seguridad y la estabilidad en el trabajo, la prevención de incidentes y accidentes laborales, el reconocimiento social, personal y profesional de los trabajadores, las comunicaciones, su efectividad y asertividad, la retroalimentación oportuna, la participación de los trabajadores en los beneficios e incentivos organizacionales, las oportunidades de desarrollo personal y profesional, los programas de formación continua, el trabajo en equipo, la cultura, el clima y la imagen corporativa, son componentes ineludibles cuando de calidad de vida laboral se trata.

Categorías de indicadores de calidad de vida laboral

Una vez revisadas las definiciones y analizados los distintos trabajos existentes sobre calidad de vida laboral los autores de “Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social” identifican un listado de indicadores frecuentes por medio de los cuales se puede evaluar la calidad de vida laboral.

<p><i>Cuadro 3</i></p> <p>Categorías de indicadores de la calidad de vida laboral</p>	
Indicadores individuales	<ul style="list-style-type: none"> – Satisfacción laboral – Expectativas, motivación – Actitudes y valores hacia el trabajo – Implicación, compromiso, centralidad del trabajo – Calidad de vida laboral percibida
Medio ambiente de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> – Condiciones de trabajo – Diseño ergonómico – Seguridad e higiene – Nuevas tecnologías – Análisis de puestos – Características y contenido del trabajo
Organización	<ul style="list-style-type: none"> – Organización del trabajo, efectividad y productividad – Organigrama, estructura y funcionamiento – Cultura y cambio organizacional – Participación y toma de decisiones – Factores psicosociales – Aspectos sociales, comunicación, clima laboral
Entorno sociolaboral	<ul style="list-style-type: none"> – Calidad de vida, salud y bienestar de los trabajadores – Condiciones de vida, prejubilación, estilo de vida – Variables sociodemográficas – Factores socio-económicos: políticas de empleo, seguridad y estabilidad laboral – Prevención de riesgos laborales

Fuente: Segurado y Agulló, 2002.

La primera es la categoría de Indicadores Individuales que hace referencia a cómo experimenta y se desarrolla el individuo en su entorno de trabajo a través de las variables propuestas, o la satisfacción extrínseca según Herzberg, que en el presente estudio está en un 50% satisfecha. La segunda es el medio ambiente de trabajo relacionado con el diseño del puesto, características y contenido del trabajo, variedad de tareas, es decir la satisfacción intrínseca que para el actual caso está en un 53% satisfecha. La tercera categoría Organización, que implica todo lo concerniente al direccionamiento y planeación estratégica de la empresa; y finalmente Entorno socio-laboral, que agrupa elementos referidos a factores económicos,

políticos, ecológicos, sociales, histórico-culturales y tecnológicos que tiene que ver con el entorno laboral y social del trabajador, que podría relacionarse con la satisfacción general que para el caso actual está en un 53%.

3.5.1. Salario emocional

Salario emocional es una retribución no siempre monetaria para generar nuevos dominios de acción en los empleados, que generen efectos simbólicos entre la productividad y la calidad de vida. De manera directa, el salario emocional contribuye a la conciliación entre vida personal y laboral, al soportar efectivamente los roles a los que se ve enfrentado el empleado. (Human Capital, 2017). Este incluye las acciones en pro de reconocimiento del trabajador, de sus buenas acciones, que para la población objeto de estudio es un factor clave en sus satisfacción en un 52,7%.

Lo que busca el salario emocional es mejorar la calidad de vida de los trabajadores, disminuyendo la aparición de conflictos trabajo – familia y/o viceversa. Donde en el primer caso implica percepción de alejamiento y pérdida de participación familiar, agotamiento físico y mental que impiden la participación familiar y el desarrollo personal extra-laboral; y en el segundo caso lo que se busca es que los asuntos familiares no interfieran en el ámbito laboral, gracias a su solución efectiva. Incluye el horario laboral, las actividades para la familia, los espacios para el ocio y el tiempo libre, elementos tenidos en la medición de satisfacción del caso de estudio.

El salario emocional se contempla desde diferentes perspectivas como el equilibrio en los tiempos de trabajo, las condiciones del lugar de trabajo, el apoyo en la satisfacción de

necesidades del trabajador y su familia, oportunidades de desarrollo de los trabajadores y el procurar un buen ambiente laboral.

3.5.2. Incentivos

“El concepto de incentivo se utiliza para designar cualquier cantidad de dinero, condicionada que recibe el personal cuando se cumplen ciertas condiciones predefinidas; por ejemplo, los bonos que se conceden por alcanzar cierto nivel de productividad, los incentivos que por lo regular se proporcionan a los vendedores por cumplimiento de sus cuotas de ventas, o los bonos que algunos gerentes reciben cuando cumplen metas de desempeño previamente negociadas”. (Hernández, 2014).

Las empresas suelen utilizar los incentivos para motivar a sus trabajadores a cumplir con unas metas o comportamientos deseables en sus puestos de trabajo, es una forma de estimular en los trabajadores el interés por ser mejores, por lograr los mejores resultados. En la empresa de logística que se analizó en esta investigación, los incentivos resultan casi invisibles para los trabajadores, la proporción entre la satisfacción e insatisfacción que estos generan es exactamente proporcional.

Otra forma de estimular no solo la permanencia sino también el buen desempeño de los trabajadores, es ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo a nivel laboral y personal. Por eso en un plan de retención integral es necesario tener en cuenta elementos de desarrollo de competencias técnicas y sociales, los cuales conforman los programas de formación y capacitación.

3.6. Desarrollo

3.6.1. Planes de formación

Desde hace varias décadas muchos autores hablan de la era de la información y la sociedad del conocimiento, y se dice que quien posea estos dos tiene el poder. Sin embargo, algunos van más allá y hablan de la creación del conocimiento. “Las compañías japonesas han sido exitosas gracias a sus habilidades y perfeccionamiento en el campo de la creación de conocimiento organizacional, que es la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas” (Nonaka y Takeuchi, 1999).

Sin duda alguna la empresa que no produce conocimientos se va quedando relegada, aún más en un mundo que está cambiando a pasos agigantados. Es precisamente este panorama el que obliga a las organizaciones a ponerse retos cada vez mayores, por medio de ambiciosas estrategias organizacionales diseñadas por expertos en gestión, finanzas, tecnología, etc.

Pero al ir más allá de la planeación y aterrizando en la ejecución de estas, las empresas deben cuestionarse qué tan preparados están sus colaboradores para asumir nuevos retos. Es en este punto donde los procesos de formación en las empresas juegan un rol clave, por supuesto, dependiendo desde el punto de vista que se aborde.

Aunque cada vez es más evidente que para adaptarse al actual mundo cambiante las organizaciones necesitan una mano de obra altamente capacitada y calificada, son muchos los

directivos que ven los planes de formación y desarrollo de empleados como un gasto y no como una inversión. “Las destrezas, habilidades, conocimientos o capacidades de adaptación de los empleados configuran un conjunto de intangibles valiosos, escasos y limitadamente sustituibles, lo que confiere al capital humano a capacidad para ser fuente de ventaja competitiva sostenible”. (Esteban y Aragón, 2005). O dicho en otras palabras “el poder económico y de producción de una compañía moderna se basa más en sus capacidades intelectuales y de servicio, que en sus activos como tierra, planta y equipo”. (Nonaka y Takeuchi, 1999).

No obstante, ese conocimiento del que hablan Nonaka y Takeuchi (1999) no es bajo la concepción que sobre este término se tiene en occidente. En los países orientales es más que cifras, hechos y datos. De hecho se distinguen dos dimensiones de este. Por un lado, la dimensión técnica, que es el *know how* de cada trabajador o de cada empresa, es decir, el cómo se llevan a cabo determinados procesos. De otro lado, está la dimensión cognoscitiva. Una forma única y personal de percibir la el mundo. Para crear un conocimiento que trascienda, es necesario que se den las dos dimensiones y esto solo es posible cuando en su creación participan los trabajadores de distintos niveles de la compañía. El personal operativo o de primera línea, por ser quienes tienen el contacto directo con los clientes, conocen sus necesidades y expectativas, y tienen el detalle del negocio. Los mandos medios, en vista de que son ellos quienes dan sentido a eso que detectaron sus subalternos, para que finalmente los líderes le den un norte.

¿Cómo debe estructurarse un plan de formación organizacional?

Lo más importante es que sea aterrizado a la realidad, se articule con el direccionamiento estratégico de la compañía y contribuya al desarrollo de competencias de los colaboradores, con

el fin de potencializar su rol en la empresa, pero además de permitirles ser más empleables, valor agregado que permite una mayor fidelización de los trabajadores. “Hoy en día la estabilidad o continuidad ha sido sustituida por el término empleabilidad –adquisición y mantenimiento de unas capacidades socialmente útiles y por tanto demandadas por el mercado- que supone la garantía de empleo en el conjunto del sistema productivo”. (Nevers y Aragón, 2005). Es decir, que la formación no solo incluye habilidades técnicas para el trabajo, sino también sociales, que permitan un mejor relacionamiento de las personas.

La estructura de un plan de formación puede definirse a partir de distintos modelos, los cuales son escogidos teniendo en cuenta las particularidades de la compañía como su direccionamiento estratégico, su cultura, sus objetivos, políticas, tipo de trabajadores, necesidades particulares y generales. No obstante, existen unos pasos globales que debería tener todo plan de formación.

Lo primero es identificar cuáles son las necesidades de formación que se tienen y para hacerlo se debe tener presente por un lado la actualidad de la empresa y su visión, y de otro el perfil de sus empleados y que necesitan saber o reforzar según el perfil que se requiere para llegar a esa visión. El segundo paso es como tal el diseño del plan, cuáles serán las acciones que se llevarán a cabo. Es una descripción detallada de cada capacitación, teniendo en cuenta objetivo, resultados esperados, público objetivo, tiempos de formación, recursos y estrategias de mantenimiento de estas acciones formativas. Tercero, es la ejecución del plan diseñado en el punto anterior, que va de la mano con el cuarto paso que es la evaluación de las capacitaciones. En este punto hay que diferenciar dos tipos de evaluaciones, una de satisfacción sobre la

capacitación como tal, donde el estudiante califica ítems como: organización, pertinencia del tema, calidad de los recursos, etc., y una de conocimiento que se hace una vez terminada la capacitación y un mes después con el fin de validar el impacto de la capacitación y su aplicación en el trabajo, esta última está íntimamente ligada al cumplimiento del objetivo de la formación aplicada al trabajo.

La formación más que enseñar algo desconocido a un grupo de personas lo que busca es desarrollar competencias en los colaboradores que los preparen para asumir retos. En consecuencia, la formación es clave en el desarrollo de las personas, en las mejoras de desempeño pero también en la consolidación de los procesos de transformación de las culturas corporativas.

No obstante, los planes de formación dejan de ser un factor de retención de los empleados, cuando estos no están atados a un plan de carrera. Pierde el valor formarse y desarrollar competencias sin la posibilidad de crecer de forma vertical u horizontal en la estructura organizacional. Los planes de desarrollo deben según Dessler (1994) asistir a los empleados a identificar y desarrollar su potencial de promoción a través de los recursos de formación. Allí la importancia de que modelo de formación esté directamente ligado a un plan de carrera, que le permita al colaborador poner en práctica lo aprendido en las capacitaciones y que sean estas un factor motivacional para su crecimiento personal y laboral.

En esta investigación se identifica que el 20,9% de la población objetivo se encuentra insatisfecha ante las posibilidades de ascenso y desarrollo en la organización, esto a pesar de que

frente a las capacitaciones que reciben se encuentran en más de un 50% satisfechos. Lo que sucede en esta empresa es que la gente se capacita, desarrolla habilidades, pero no las pone en función del cumplimiento de sus objetivos, sino que las utiliza como trampolín para un mejor trabajo en otra organización.

3.6.2. Planes de carrera

El desarrollo de planes de carrera es útil en los momentos actuales por la coyuntura que atraviesan las empresas y por los cambios del mercado laboral, que afectan a las expectativas de los trabajadores y que llevan a concebir la relación laboral como un vínculo no tan a largo plazo como hace años. Gracias a los planes de carrera evitamos que las variaciones en la plantilla ocasionen la pérdida del el capital humano que tanto tiempo y esfuerzo ha costado desarrollar. (Núñez, Grande & Pedrosa, 2012). Los procesos de desarrollo repercuten positivamente en la moral y en la satisfacción de los empleados, que al sentirse respaldados por la organización, tendrán una mayor seguridad y estabilidad laboral (Sánchez, 2004), esto puede reducir la rotación de empleados. Si la empresa invierte en la formación, cualificación y desarrollo de capacidades de su personal, debe abrir los espacios para que esto sea puesta en práctica, de lo contrario solo está gastando dinero para que lo aprovecha la competencia.

Modelo Boundaryless Career

Es un modelo que permite a los empleados alcanzar sus objetivos personales y profesionales a la vez que permite a las organizaciones responder al cumplimiento de sus indicadores, mejorar su competitividad y disminuir la rotación de empleados. La implementación de este tipo de modelos en las organizaciones le da sentido a los planes de formación, en la medida que permite

que los trabajadores pongan en función de sus objetivos las competencias, capacidades y conocimientos que adquieren en su permanencia en la organización. Estos planes han tenido un auge considerable por los numerosos beneficios que reportan a la empresa por su capacidad para aumentar la satisfacción de los empleados y su efectividad en la reducción de los índices de rotación (Lai Wan, 2007). El modelo Boundaryless Career precisa cuatro prácticas de desarrollo: coaching, planes de carrera y sucesión, rotación y movimientos laterales, promoción y mentoring.

Estos se describen a continuación. Los planes de carrera y de sucesión: consiste en la elaboración de documentos, fruto del análisis de la organización, en los que se incluyen los procesos de desarrollo de carreras profesionales y desde los que se promueven las actividades destinadas a mejorar las competencias de los empleados, a favorecer su movilidad y a identificar su potencial para la promoción interna. (Núñez, Grande & Pedrosa, 2012). En la empresa objeto de estudio, por ejemplo, la estructura organizacional puede expandirse horizontalmente, permitiendo al trabajador un cambio en las actividades que realiza y un mayor conocimiento de los procesos.

La promoción que hace referencia a la disposición de la organización a cubrir sus vacantes con empleados procedentes de los niveles inferiores de su organigrama, esto mejora el desempeño de los trabajadores, los hace más creativos, más dispuestos a trabajar en equipo y prestan más atención a la calidad en los procesos, traducándose todo ello en una mayor productividad en la organización. Estos procesos de promoción significan un incentivo para los trabajadores que muchas veces supera el de la retribución económica (Bonache y Cabrera, 2004).

Cuando un trabajador no ve opciones para crecer en una compañía, todo el tiempo está buscando esa opción por fuera y en el estudio actual el mayor grado de insatisfacción de los trabajadores radica en este punto, con un 20,9%.

La rotación y los movimientos laterales en la organización permiten al trabajador pasar por diferentes puestos y departamentos, lo cual genera una amplitud de conocimientos que le permitirán desarrollar tareas de un nivel superior y conocer la diversidad de puestos existentes dentro de su campo laboral. Además, los trabajadores obtienen habilidades y aumentan su experiencia en el entorno competitivo, lo que mejora el aprendizaje de los empleados, aumentando su motivación, por lo que resulta muy eficaz para el desarrollo profesional (Vloeberghs, Pepermans y Thielemans, 2005).

En el *mentoring*, una persona con más experiencia actúa como guía, consejero, modelo y profesor de otro con menos experiencia. Se trata de un proceso a largo plazo y no solo aspira a que el pupilo mejore para su desempeño actual, sino que quiere prepararlo para su desempeño futuro (Núñez-Cacho y Grande, 2012). Esta estrategia de *mentoring* se puede articular con el desempeño de los líderes y supervisores de la empresa, permitiendo que la popular frase según la cual “los empleados no renuncian a sus trabajos sino a sus jefes”, no sea una realidad, si se hace un desarrollo de los jefes como líderes transformacionales.

3.7. Liderazgo

La importancia del liderazgo en la retención de empleados

Richard Finnegan en su libro *Retención del personal en épocas buenas y malas* (2009), plantea tres principios a tener en cuenta para evitar la rotación de los empleados. El tercero titulado “Los supervisores crean relaciones únicas que estimulan la retención” precisa que la gente huye de los malos jefes acudiendo a una encuesta de Yahoo HotJobs del 2008 que indica que más del 70% de los empleados se cambiaría de trabajo si pudiera; la razón principal es que no tiene una buena relación con sus supervisores, para el presente caso no solo el liderazgo de sus jefes inmediatos genera satisfacción sino también el de sus directivas, con una amplia credibilidad entre sus trabajadores, 56,7% de satisfacción.

Finnegan da dos recomendaciones: i) hacer a los supervisores responsables de la rotación y ii) formar supervisores que generen confianza con sus equipos. Cuando se habla de liderazgo se debe trabajar en desarrollar la inteligencia social, que es la capacidad de ponerse en la misma sintonía que los demás. Esto se logra haciendo uso consciente de tres elementos clave: las neuronas espejo, que perciben las emociones de los otros y las reproducen en nuestro cerebro creando una sensación de experiencia compartida; células fusiformes, que hacen parte de nuestro sistema de orientación social (intuición) y las osciladoras, que son las que logran la resonancia entre estas tres, que juntas permiten alcanzar un liderazgo eficaz, gracias al desarrollo de la empatía y el autoconocimiento. (Goleman, 1998).

Capítulo IV: Aspectos legales de la investigación

Para el presente estudio es importante tener en cuenta las leyes y normativas que rigen en Colombia temas como la asignación salarial y la jornada laboral, como base de la compensación fija de los colaboradores.

En Colombia tanto la Constitución Política como el Código Sustantivo del trabajo establecen la igual de oportunidades para acceder al salario mínimo, el cual se acuerda cada año en una Comisión Permanente, un órgano conformado por representantes de los grupos de trabajadores, empleadores y el Gobierno, que debe llegar a un consenso antes del 30 de diciembre sobre el incremento anual del salario mínimo, teniendo en cuenta el costo de vida en la región, la contribución de los salarios al PIB, la capacidad económica de las empresas y los empleados y la tasa de inflación; de no lograrse un acuerdo el Gobierno fijará dicho incremento a través de un decreto. (Congreso de Colombia, 1991) (MinTrabajo, 1950)

De acuerdo con el Código Sustantivo del Trabajo (1950), el salario no solo corresponde a la remuneración ordinaria que recibe el trabajador por las labores realizadas, sino también a todo lo que este recibe en efectivo o en especie como una contraprestación por un servicio prestado; y este debe ser pagado en un periodo no mayor a una semana, en el caso de trabajadores diarios, ni mayor a un mes, en el caso de trabajadores mensuales. (MinTrabajo, 1950)

En el presente caso de estudio la empresa cumple a cabalidad con lo pactado tanto en la Constitución Política de Colombia como en el Código Sustantivo del Trabajo, en correspondencia al justo pago del salario y en los tiempos establecidos. Parte de la propuesta

producto de este trabajo de investigación es complementar el salario fijo mensual con unos incentivos correspondientes a una compensación variable, que cambia de un mes a otro dependiendo el cumplimiento de resultados e indicadores por parte de los trabajadores.

Al respecto la ley colombiana establece que, el salario variable no es fijo respecto a los periodos de tiempo en los cuales se paga, pues depende del cumplimiento de metas y se puede dar de dos formas: i) un salario constitutivo de comisiones y ii) un salario básico más comisiones, que es la opción aplicable al presente caso, que trae consigo algunos requisitos como someter al trabajador a un horario de trabajo y garantizar el básico independientemente de sus resultados.

Es importante añadir que la ley colombiana también establece que estos pagos variables, entendidos para el presente caso como incentivos o compensación variable, son constitutivas de salario, por lo tanto, el empleador debe pagarle al trabajador sus prestaciones con base en la remuneración obtenida por este. Para el caso de las cesantías, las vacaciones y las primas legales, se promediará el valor devengado en el año.

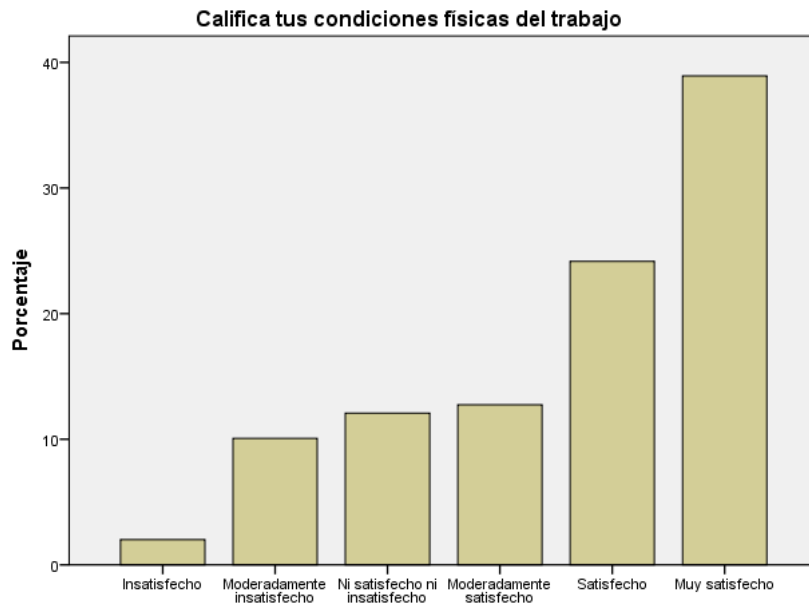
En lo que respecta a la jornada laboral, el Código Sustantivo del Trabajo establece que la duración máxima legal de la jornada ordinaria de trabajo es de ocho horas al día y 48 horas a la semana. Por mutuo acuerdo entre el trabajador y el empleador el número de horas de trabajo puede repartirse de manera variable durante la respectiva semana, con un mínimo de cuatro horas continuas y hasta un máximo de diez horas diarias, sin que el número de horas de trabajo exceda el promedio de 48 horas semanales dentro de la jornada ordinaria establecida de 6:00 a.m. a 10:00 p.m., al exceder este lapso se entendería como trabajo suplementario o de horas extras.

En el caso de estudio, sobre todo en temporada de fin de año, hay días en los que un trabajador que ingresa en el turno de las 2:00 p.m. sale hasta las 3:00 a.m. del día siguiente, excediendo las

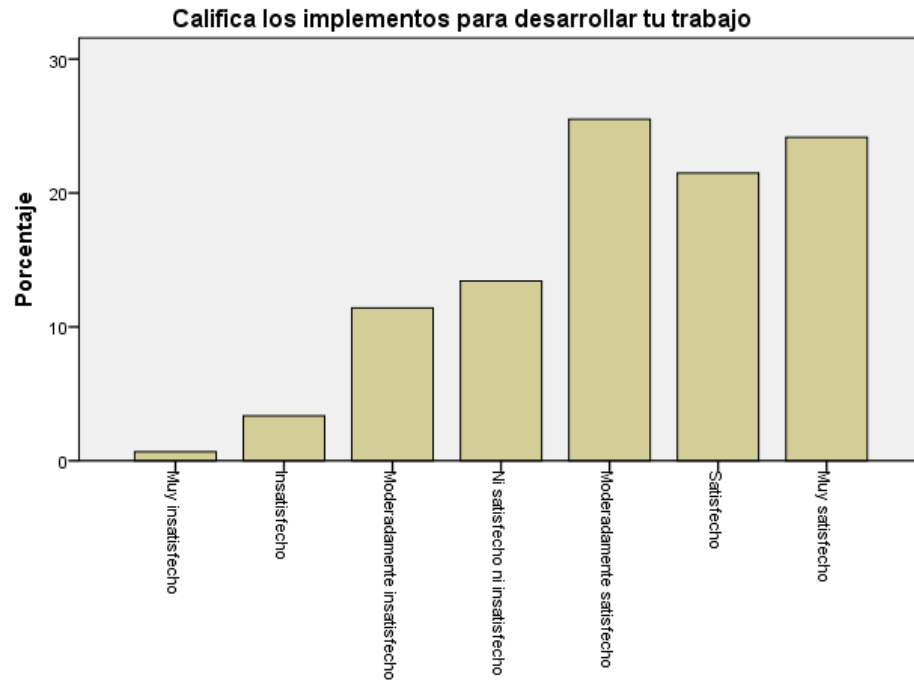
10 horas máximas diarias e incurriendo para el empleador en el pago en promedio de cinco horas extra para cada trabajador, por eso la importancia de implementar, para esta temporada un turno adicional que cubra la franja de 9:00 p.m. a 6:00 a.m., beneficiando la productividad, el bienestar del colaborador e incluso las finanzas de la empresa. (MinTrabajo, 1950)

Capítulo V: Resultados de la investigación

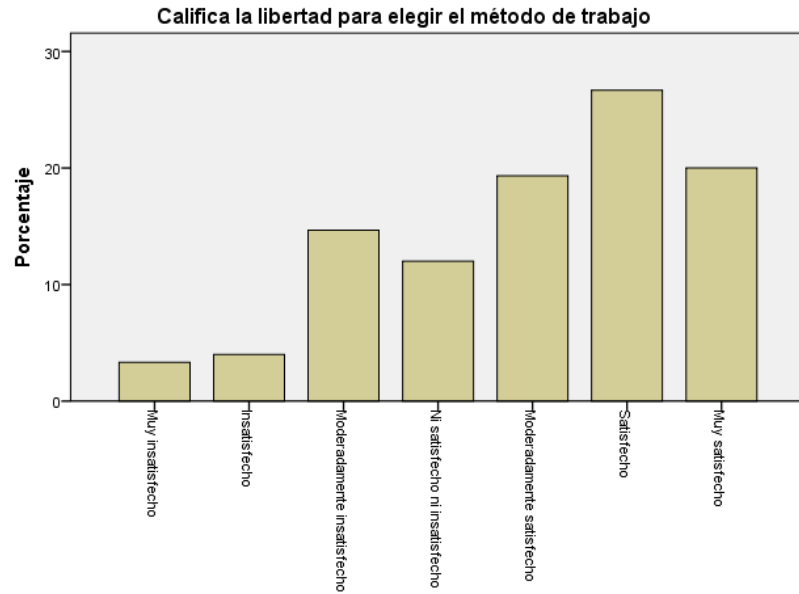
Una vez aplicado el instrumento a las 150 personas objeto de estudio se realiza la tabulación de las encuestas y por medio del programa SPSS, un programa estadístico informático, se hace el análisis de la información recolectada, con los siguientes resultados:



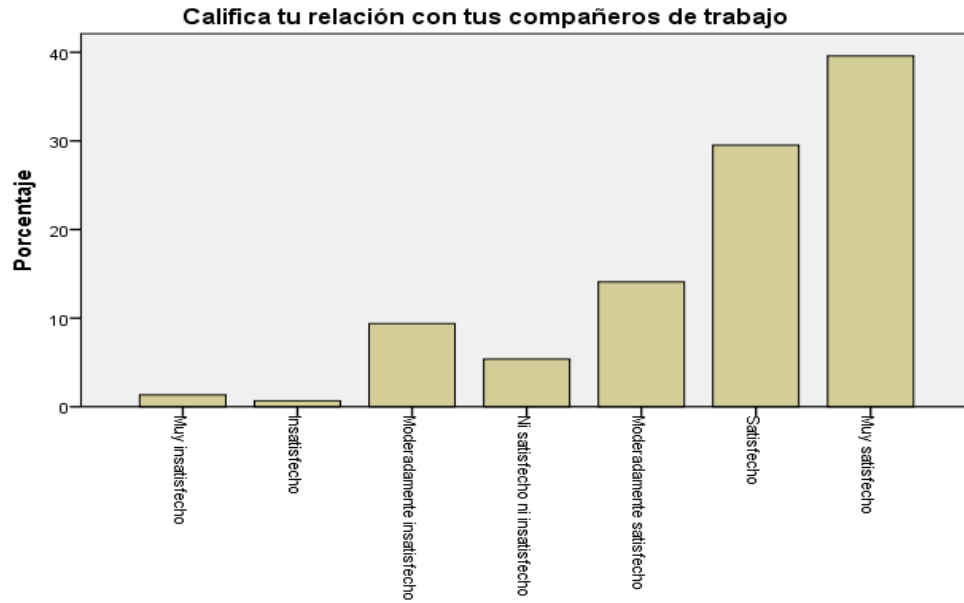
Las condiciones físicas de trabajo son consideradas por la mayor parte de los trabajadores como muy satisfactorias, esto evidencia de manera general un grado importante de satisfacción con el trabajo, los trabajadores se sienten cómodos con los que hacen y con las herramientas que les brinda la empresa para hacerlo.



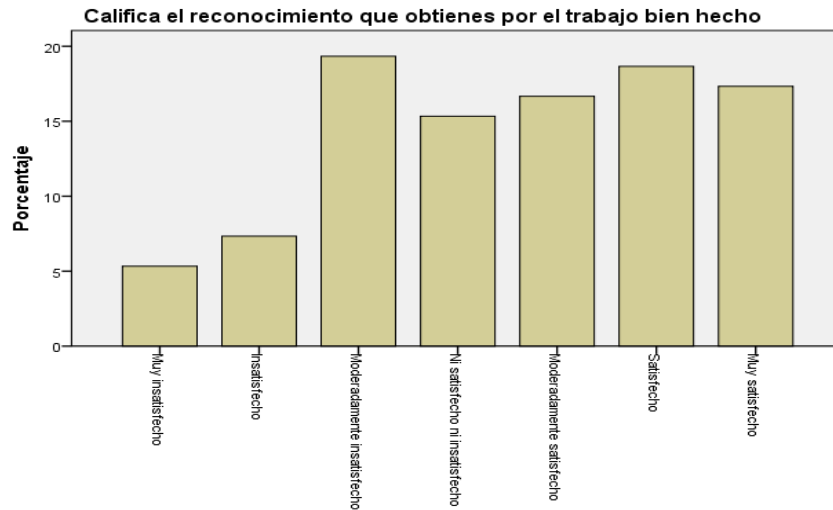
Aproximadamente más del 60% de los colaboradores se encuentran entre moderadamente satisfechos y muy satisfechos, siendo moderadamente satisfecho el de mayor porcentaje con un 25,5%. Al contrastar este punto con el anterior se evidencia una falta de correlación. Al indagar a profundidad, los trabajadores manifiestan que, aunque están contentos con los espacios de trabajo, la insatisfacción radica en elementos más básicos del día a día como lo son implementos de aseo en los baños, disponibilidad de casilleros, entre otros.



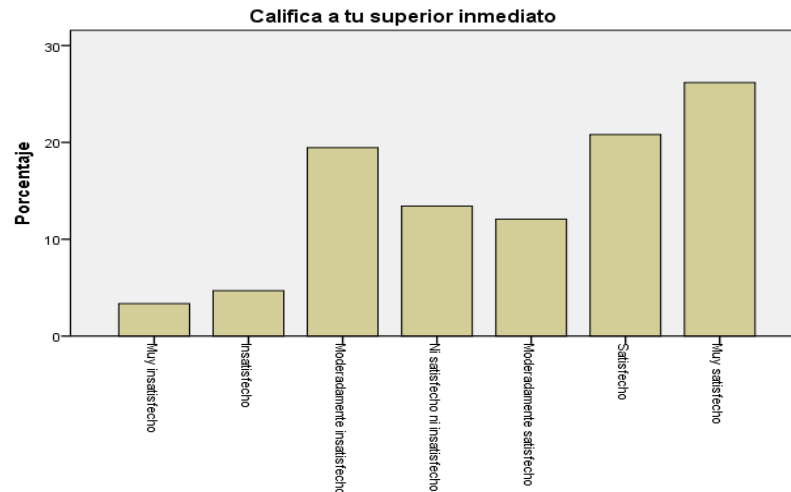
En cuanto a la libertad para elegir el método de trabajo, el 26,7% de los colaboradores se encuentran satisfechos con esta opción. Este es un factor satisfactor clave, en la medida que, aunque la carga laboral es alta, el trabajador tiene la autonomía de organizarse de la manera que considere más conveniente para dar cumplimiento con este, todo bajo unos parámetros y métodos de trabajo previamente establecidos y comunicados desde su proceso de entrenamiento en el cargo.



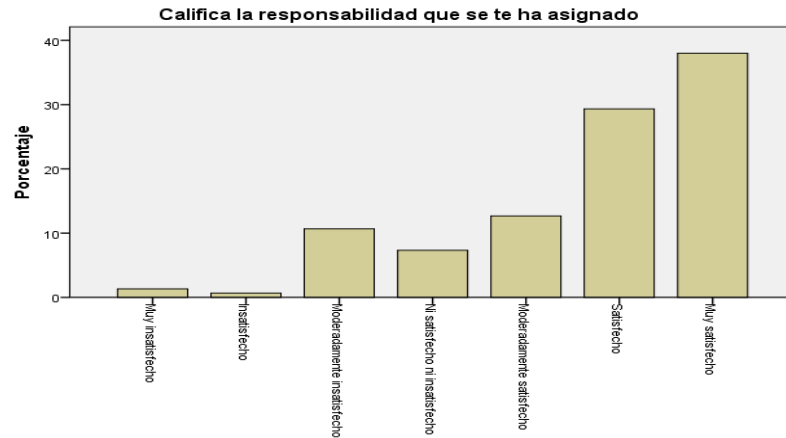
La relación con los compañeros de trabajo es considerada por los colaboradores como muy satisfactoria, contando este ítem con el 40% del total de las respuestas. Los trabajadores explican que al compartir tanto tiempo con sus compañeros se generan fuertes lazos de amistad y de apoyo. Se evidenció en el proceso de observación y diagnóstico inicial del presente trabajo que el compañerismo es tal, que incluso cuando un equipo ha finalizado su ruta antes de tiempo ayuda a otro cercano para que terminen más rápido.



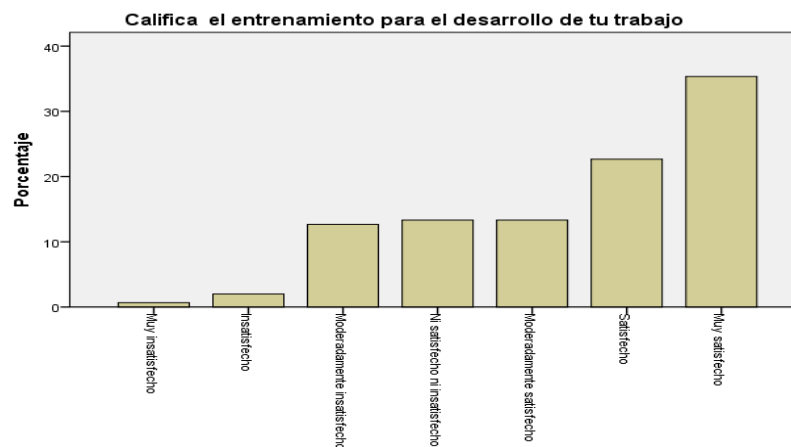
En cuanto al reconocimiento de los colaboradores por el trabajo bien hecho, el mayor porcentaje no se consideran satisfechos con el mismo (19,3%); sin embargo, el 52,7% de los colaboradores se encuentra entre moderadamente satisfecho y muy satisfecho. En la actualidad en la organización solo se hacen llamados al trabajador cuando se presentan errores en sus rutas o proceso de cargue y descargue, pero no sucede igual cuando logran tiempos extraordinarios, ni existen valoraciones positivas cuando los clientes hacen un reconocimiento a su trabajo. De acuerdo con la teoría de Herzberg este es un factor emocional que genera alto impacto en la satisfacción de un colaborador, el sentir que su líder no solo está atento al error, sino que sabe reconocer los aciertos, lo cual debe hacerse en público, pues el reconocimiento social es algo que no solo genera satisfacción en el colaborador, sino que también lo incentiva a ser cada día mejor.



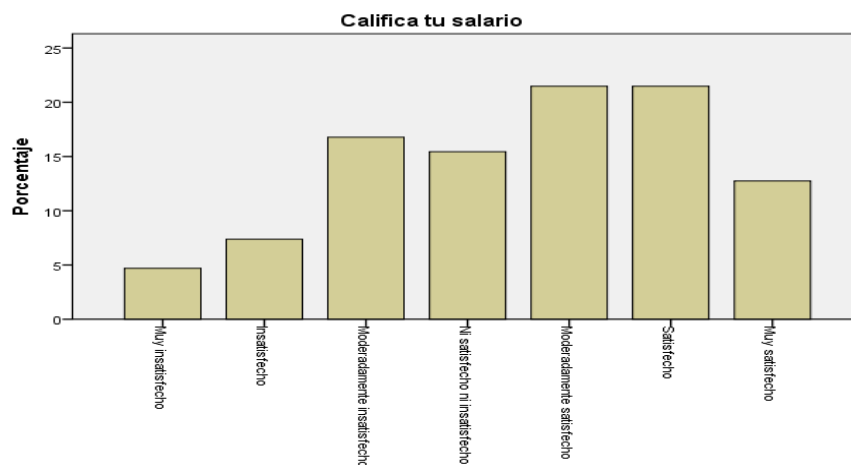
La calificación del superior inmediato tiene mayor porcentaje acumulado entre los que se encuentran entre moderadamente satisfechos y muy satisfechos (59,1%), que los que están moderadamente insatisfechos (19,5%). En este punto hay una clara división. Por un lado, los trabajadores reconocen en sus equipos la autoridad de aquellos líderes que alguna vez estuvieron en sus posiciones y que tras varios años de trabajo fuerte lograron ascender en la estructura organizacional, lo cual no solo genera respeto sino también la autoridad para ejercer el mando. Pero de otro lado, existe una percepción negativa frente a algunos procesos de ascenso, que parecieran fruto de la llamada “rosca” o preferencias más que al mérito. Este punto se relaciona con el ítem que evaluó las posibilidades de ascenso en la empresa y que evidencia la necesidad de establecer un plan de carrera que considere los requisitos que debe cumplir todo colaborador para ascender en la estructura organizacional.



La responsabilidad asignada es la pregunta que tiene mayores satisfacciones entre los colaboradores, siendo la mayor el sentirse muy satisfecho (38%), satisfecho (29,3) y moderadamente satisfecho (12,7%). Este resultado sorprende satisfactoriamente, puesto que se pensaba que la labor realizada por los trabajadores tenía poca importancia para ellos y los resultados demuestran todo lo contrario. Los trabajadores precisan que su trabajo va más allá de mover cajas y paquetes, algunos de ellos expresan que su trabajo consiste en mover la economía del país, los sueños de los colombianos e incluso se refieren a las cajas como “la cuchara”.

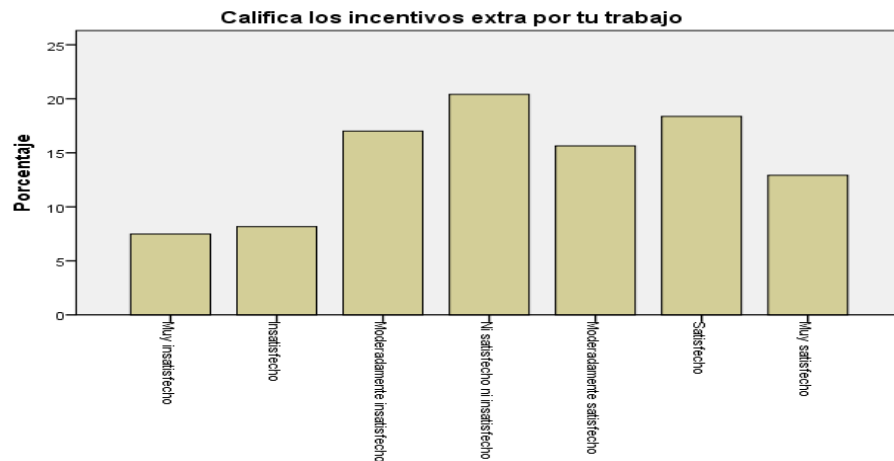


En el entrenamiento para el desarrollo del trabajo de los colaboradores, se sienten muy satisfechos (35,3%) con el que se ha recibido, seguido de sentirse satisfechos (22,7%). Esta es la evidencia de un completo y riguroso plan de formación que deben cumplir los trabajadores desde la inducción corporativa, hasta el entrenamiento, reentrenamiento y actualizaciones en el ejercicio del cargo. Los trabajadores afirman contar con todo el conocimiento para desarrollar bien su trabajo. No obstante, en el punto de “Posibilidades de ascender” se evidencia la necesidad de que este plan de formación esté atado a un plan de carrera, que le dé mayor sentido, es decir, que las capacitaciones en las que participe me permitan crecer en la estructura organizacional.

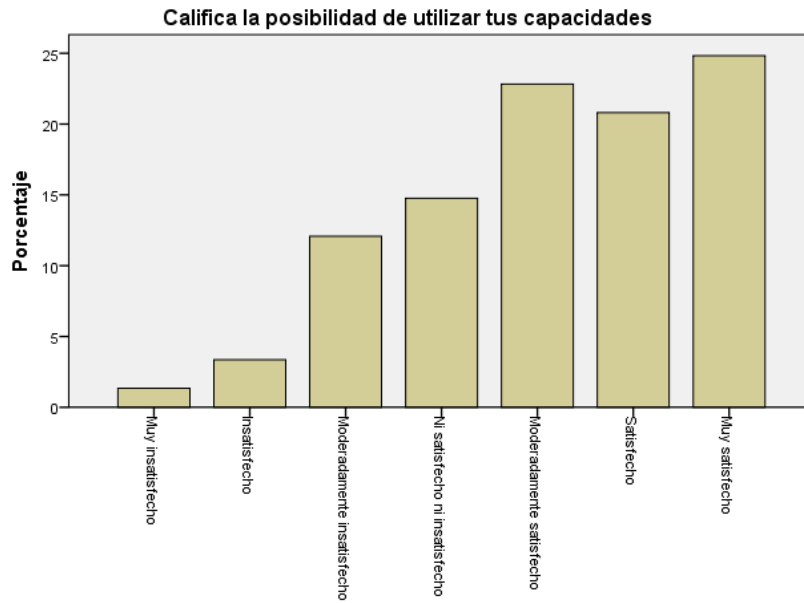


La calificación del salario tiene a los colaboradores entre moderadamente satisfechos y satisfechos, con porcentajes iguales (21,5%). Aunque no existe una plena satisfacción en este punto, que por lo general se considera clave para garantizar la permanencia de un trabajador en una organización, con estos resultados se confirma que el factor salarial no es el único motivador de un trabajador, la explicación, según Herzberg, es que es un factor extrínseco que al tenerlo no incrementa la satisfacción pero el no tenerlo si genera insatisfacción, y ocurre todo lo contrario

con el siguiente punto referente a incentivos, entendidos estos como reconocimiento (factores intrínsecos que si inciden directamente en la satisfacción).



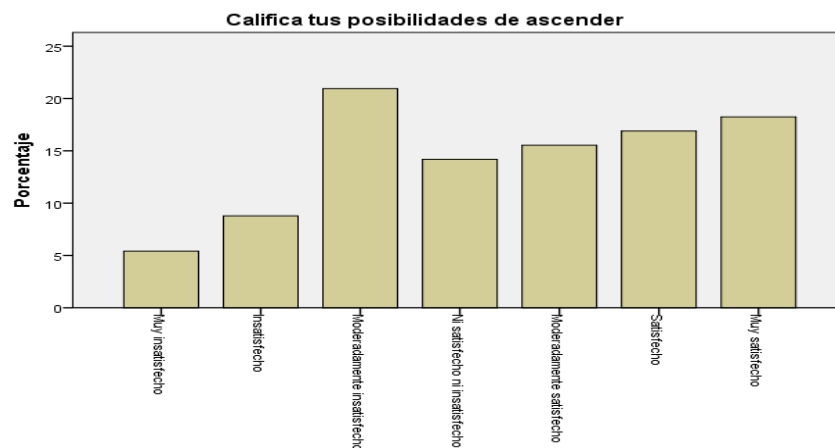
Los incentivos extra de la empresa se mantiene entre ni satisfecho ni insatisfecho en mayor proporción, con una ligera inclinación a moderadamente insatisfecho. Estos resultados son producto de la falta de incentivos, pero también tiene relación con el punto anterior. Frente al salario los trabajadores precisan estar en su mayoría satisfechos, pero este es un constante, mientras que los incentivos son esos motivadores que no son permanentes, por ende, cada vez que lleguen generan una sensación de bienestar diferente en el colaborador.



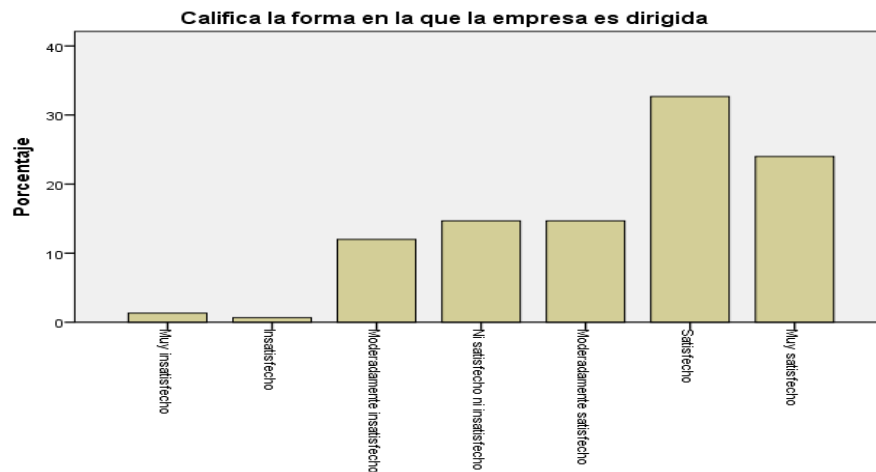
La posibilidad de utilizar las capacidades de los colaboradores está muy bien valorada, dado que más del 60% de los colaboradores coincide en encontrarse satisfechos, siendo muy satisfecho el de mayor proporción entre los mismos (24,8%). Este punto se relaciona con la responsabilidad frente al trabajo y la libertad de elegir el método de trabajo, y confirma que a pesar de tener gran cantidad de trabajo, los colaboradores no se sienten abrumados en la medida de que tienen la autonomía para llevarlo a cabo.



Las relaciones entre la dirección y los trabajadores en considerada por los colaboradores como satisfactoria en mayor proporción (26,2%), siendo el acumulado de la sensación satisfactoria en la mayor parte de estos. Esta es una empresa familiar y refleja esa familiaridad en toda la organización, un trato filial y cercano entre colaboradores y directivas incide en estos resultados. De este punto los colaboradores destacan la facilidad con la que pueden acceder a una conversación con los líderes de la organización.



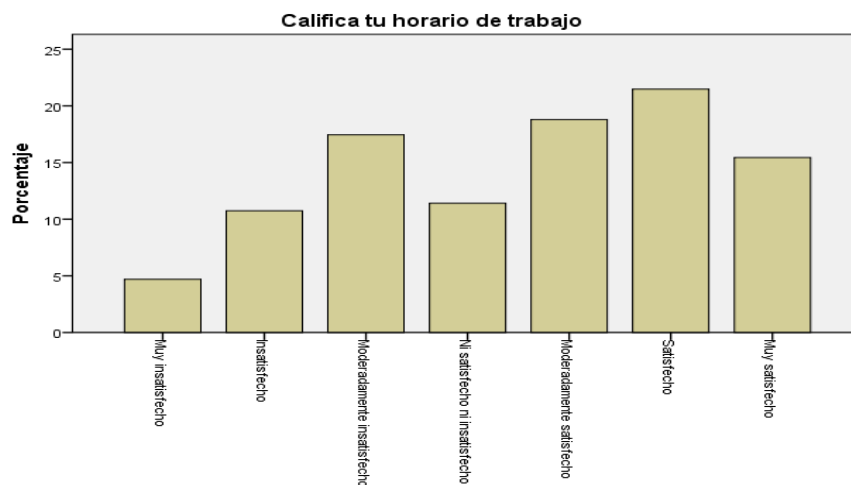
En cuanto a las posibilidades de ascender, tiene la mayor parte de insatisfacción entre los colaboradores, calificando este ítem como moderadamente insatisfecho con el 20,9%. Aquí se evidencia la falta de un plan de carrera que contemple elementos como formación, antigüedad y mérito para ascender en la estructura organizacional y que de una vez por todas deje atrás los rumores de que los ascensos en la empresa son producto de la llamada “rosca”. Tenerlo también le daría mayor sentido al plan de formación y a la misma labor de los colaboradores desde el mismo momento de su ingreso, dándoles claridad de cuál es el camino para seguir.



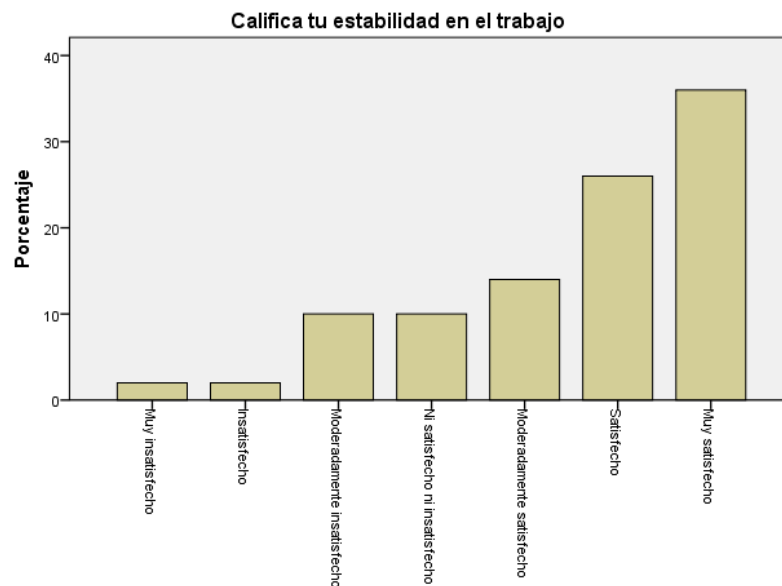
Los colaboradores encuentran que la forma en que la empresa se encuentra dirigida tiene la mayor aprobación de estos, encontrándose satisfechos el 32,7% de los colaboradores, seguido de muy satisfechos con el 24% de aprobación. Este punto está directamente relacionado con la relación entre directivos y colaboradores, la confianza en la forma en la que la empresa es dirigida es producto de la familiaridad y apertura que existe entre las dos partes.



La atención que se presta a las sugerencias realizadas por los colaboradores tiene como mayor respuesta la de moderadamente satisfecho con el 23,8%, seguido de satisfecho con el 20,4%. Es un punto medio, que tiende hacia satisfecho apalancado en los resultados del punto “Relación entre directivas y trabajadores” y “Forma en la que la empresa es dirigida”, sin embargo, el estar en un punto medio indica que, aunque para los trabajadores es fácil acceder a los líderes de la organización muchas veces la conversación no trasciende, no es un punto grave pero si debe ser abordado, esto con el fin de que no se pierda la confianza en la empresa y sus líderes.



El horario de trabajo tiene a la mayor parte de los colaboradores satisfechos (55,7%), siendo la evaluación de satisfechos la que mayor porcentaje tiene, 21,5%. Aquí hay un punto importante y es que la aplicación del instrumento se dio entre los meses de junio y julio, temporada baja para la operación, pero por conocimiento de la organización si quizá la encuesta se hubiera aplicado entre octubre y enero la percepción hubiera sido distinta, ya que es en estos meses donde la empresa aborda su mayor pico en el año, con jornadas de trabajo extenuantes, donde los trabajadores que ingresan a turno a las dos de la tarde salen sobre las 3 y 4 de la mañana. Por eso la recomendación como parte de la propuesta de buscar solución a este inconveniente que no solo afecta el bienestar de los trabajadores sino también la productividad de la compañía.

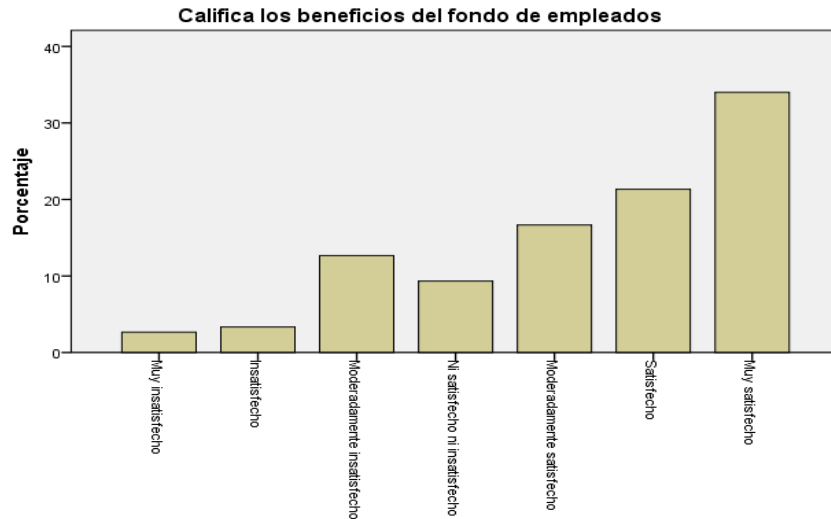


La estabilidad en el trabajo es considerada por los colaboradores como una de las mejores características de la empresa, dado que se siente muy satisfecho el 36% de los colaboradores, seguido por satisfecho con el 26%. Esta es una ventaja importante de la organización. Los trabajadores precisan que mientras la mayoría de las empresas hoy en día tercerizan la

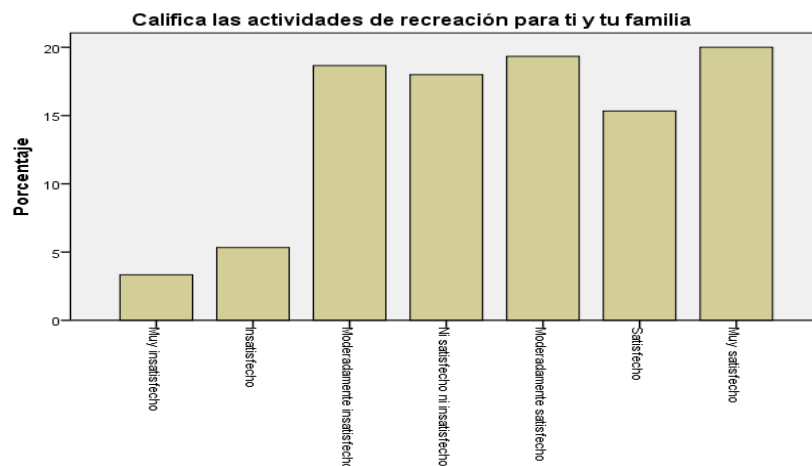
contratación del personal, en la empresa caso de estudio son contratados directamente, contando con todos los beneficios de la organización, y aunque inicialmente se firma un contrato a término fijo la posibilidad de acceder a un contrato a término indefinido es alcanzable es un periodo inferior a dos años.



Muy satisfecho es el sentir de los colaboradores de la empresa frente a la pregunta de cómo se siente en su trabajo con un 38%, seguido de satisfecho con el 22,7%. Los aspectos que tienen en cuenta los trabajadores en este punto son algunos como: servicio de alimentación, contrato directo con la compañía, estabilidad, calidad humana de los líderes, beneficios para el trabajador y su familia.

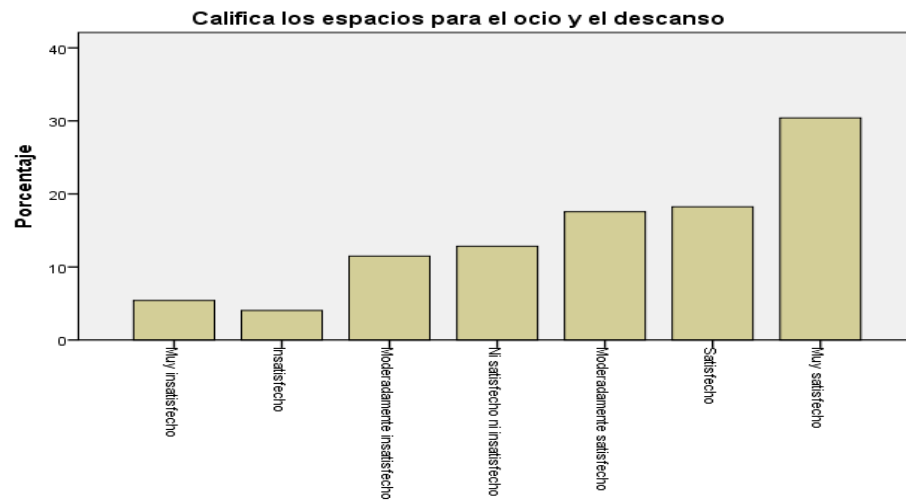


El beneficio relacionado con el fondo de empleados es para los colaboradores muy satisfactorio, evidenciado con el 34%, de aquí se destaca que el fondo no está concebido como un ente de crédito sino de ahorro que con distintas estrategias permite a los trabajadores cumplir metas como: comprar casa propia, viajar en sus vacaciones, estudiar, y todo promoviendo la cultura del ahorro más que del endeudamiento.

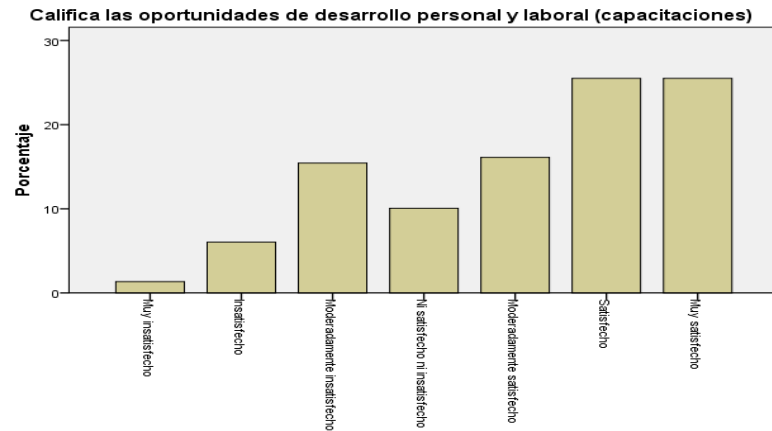


Las actividades de recreación para el colaborador y su familia son consideradas muy satisfactorias con el 20%, moderadamente satisfecho con el 19,3% y satisfecho con el 15,3%. La

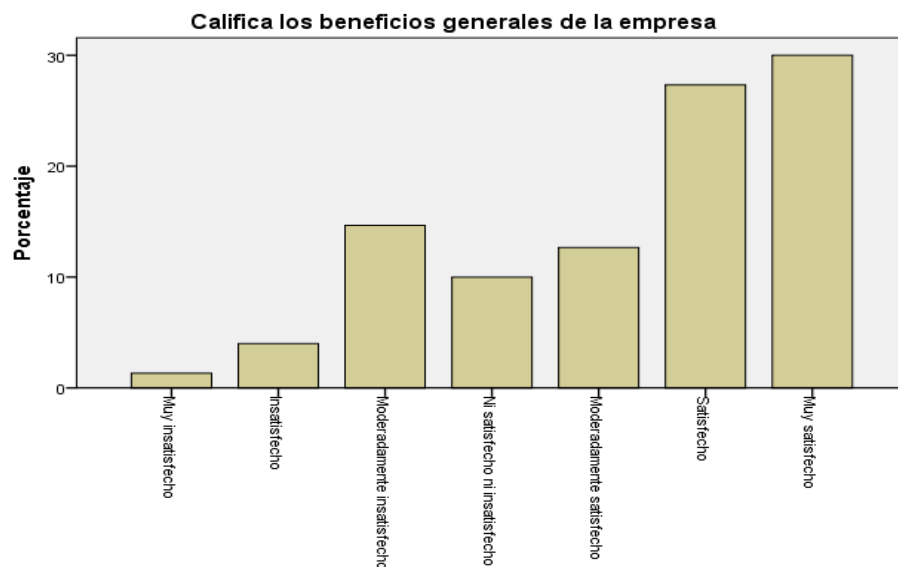
organización cuenta con actividades no solo para el trabajador sino también algunas especialmente diseñadas para sus hijos y esposas, teniendo en cuenta que el bienestar del trabajador está directamente relacionado con el de su familia.



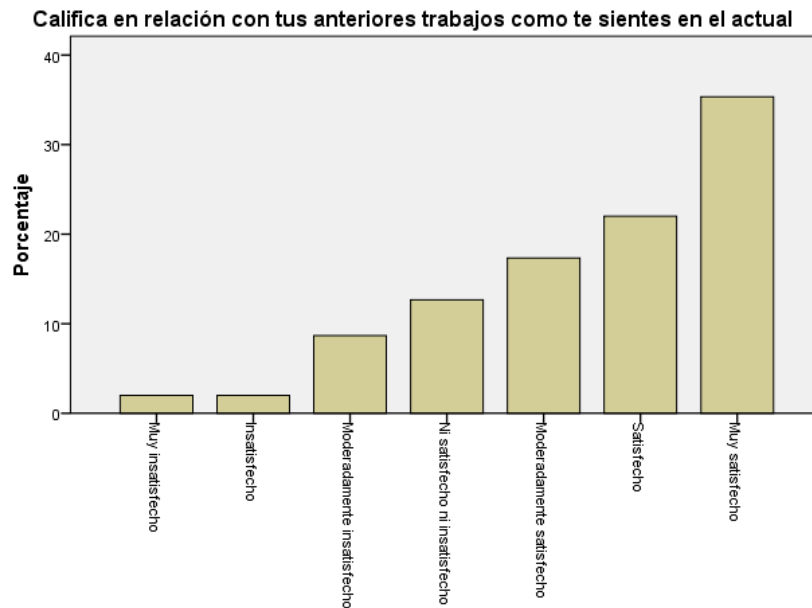
Los espacios para el ocio y el descanso son muy satisfactorios para los colaboradores en un 30,4%, en este punto influye la reciente apertura de una zona de bienestar para los trabajadores que incluye hamacas, sillas para descansar, juegos de mesa y video juegos, que permiten a cada trabajador tomar 15 minutos de su día para desconectarse de la rutina y retomar su trabajo con otro ánimo.



Las oportunidades de desarrollo laboral y personal son ampliamente destacadas por los colaboradores, ya que se sienten muy satisfechos el 25,5%, satisfechos el 25,5% y moderadamente satisfechos el 16,1%. Esto es producto de un plan de formación y desarrollo diverso y continuo que permite no solo el desarrollo de habilidades técnicas sino también sociales y personales. Este punto requiere ser complementado, como se explicó anteriormente, con un plan de carrera que le dé sentido, es decir que si se crece en conocimientos y habilidades se debe crecer en términos profesionales y laborales.



Los beneficios generales de la empresa son muy satisfactorios en un 30% y satisfactorio en un 27,3%. De estos los que más se destacan son: servicio de alimentación (casino), fondo de empleados, créditos para educación, bono decembrino por permanencia y las actividades de bienestar para el trabajador y su familia.



Los colaboradores consideran que el cambio hacia el actual empleado es muy satisfactorio en el 35,5% de los colaboradores, satisfactorio en el 22% y moderadamente satisfactorio en el 17,3%. Esto es suma de los puntos anteriores, reflejo de lo que valora el trabajador que tiene un peso importante a la hora de decidir si se retira o no de la organización, es aquello que se valora de la empresa, para el caso puntual:

Posteriormente se hace el análisis de la satisfacción general, intrínseca y extrínseca, con los siguientes resultados:

Satisfacción general



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el método de valoración para obtener la satisfacción general de los colaboradores, según el cual 1 es a muy insatisfecho y así sucesivamente hasta asignar un valor de 7 a muy satisfecho, el total ideal de satisfacción en el caso de que las 24 respuestas del colaborador fueran 7 igual a muy satisfecho, sería de 168 y el valor más bajo en el caso de que las 24 respuestas del colaborador fueran 1 igual a muy insatisfecho, sería de 24. Lo que se busca es un valor promedio de todas las valoraciones dadas por los 150 colaboradores a quienes se les aplica el instrumento.

Luego de sumar los datos obtenidos en cada una de las 150 aplicaciones del instrumento, se elabora una escala de satisfacción general:

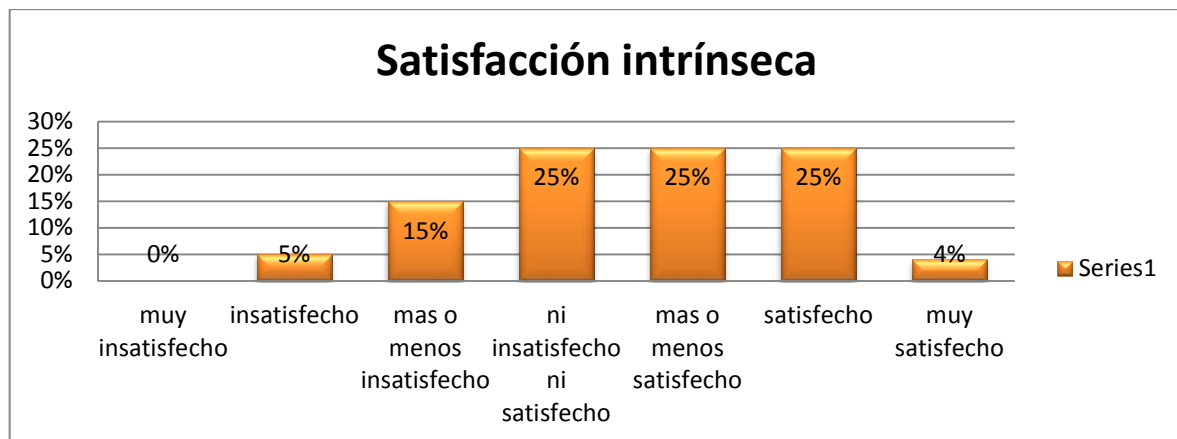
24<48	Muy insatisfecho
48<72	Insatisfecho
72<96	Más o menos insatisfecho

96<120	Ni insatisfecho ni satisfecho
120<144	Más o menos satisfecho
144<167	Satisfecho
168	Muy satisfecho

Fuente: elaboración propia.

Los datos individuales obtenidos se registran en una tabla de Excel, para posteriormente por medio de la función CONTAR.SI clasificarlos en los 7 rangos definidos e interpretar que de las 150 personas encuestadas ninguna está del todo insatisfecha laboralmente y solo el 3% está 100% satisfecha, pero al sumar las tres valoraciones intermedias (más o menos insatisfecho, ni insatisfecho ni satisfecho y más o menos satisfecho) se encuentra que en el 39% de la población encuestada hay oportunidades para satisfacer aún más sus necesidades y expectativas de manera general.

Satisfacción intrínseca



Fuente: Elaboración propia

Esta es que la que hace referencia a los aspectos sobre el contenido de la tarea como tal. De acuerdo con el método de valoración para obtener la satisfacción intrínseca de los colaboradores, según el cual 1 es a muy insatisfecho y así sucesivamente hasta asignar un valor de 7 a muy

satisfecho, el total ideal de satisfacción en el caso de que las 10 respuestas del colaborador sea 7 igual a muy satisfecho, sería de 70 y el valor más bajo en el caso de que las 10 respuestas del colaborador sea 1 igual a muy insatisfecho, sería de 10. Para encontrar su resultado, se busca un valor promedio de todas las valoraciones dadas por los 150 colaboradores a quienes se les aplica el instrumento en las preguntas 3, 5, 7, 11, 13, 15, 18, 22, 23 y 24. Luego se elabora una escala de satisfacción intrínseca:

10<20	Muy insatisfecho
20<30	Insatisfecho
30<40	Más o menos insatisfecho
40<50	Ni insatisfecho ni satisfecho
50<60	Más o menos satisfecho
60<69	Satisfecho
70	Muy satisfecho

Fuente: Elaboración propia.

Los datos individuales obtenidos se registran en una tabla de Excel, para posteriormente por medio de la función CONTAR.SI clasificarlos en los 7 rangos definidos e interpretar que de las 150 personas encuestadas ninguna está del todo insatisfecha y solo el 4% está completamente satisfecha, y se encuentran un 40% de oportunidad, de personas que no están del todo insatisfechas ni satisfechas.

Las preguntas que se tienen en cuenta para determinar la satisfacción intrínseca son:

- Califica la libertad para elegir el método de trabajo
- Califica el reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho
- Califica la responsabilidad que se te ha asignado

- Califica la posibilidad de utilizar tus capacidades
- Califica tus posibilidades de ascender
- Califica la atención que se presta a las sugerencias que haces
- Califica de manera general cómo te sientes con tu trabajo
- Califica las oportunidades de desarrollo personal y laboral (capacitaciones)
- Califica los beneficios generales de la empresa
- Califica en relación con tus anteriores trabajos como te sientes en el actual

Satisfacción extrínseca



Esta es que la que hace referencia a los aspectos sobre la organización del trabajo. De acuerdo con el método de valoración para obtener la satisfacción extrínseca de los colaboradores, según el cual 1 es a muy insatisfecho y así sucesivamente hasta asignar un valor de 7 a muy satisfecho, el total ideal de satisfacción en el caso de que las 14 respuestas del colaborador sea 7 igual a muy satisfecho, sería de 98 y el valor más bajo en el caso de que las 14 respuestas del colaborador sea 1 igual a muy insatisfecho, sería de 14. Para encontrar su resultado, se busca un

valor promedio de todas las valoraciones dadas por los 150 colaboradores a quienes se les aplica el instrumento en las preguntas 1, 2, 4, 6, 8, 9, 10, 12, 14, 16, 17, 19, 20 y 21. Luego se elabora una escala de satisfacción extrínseca:

14<28	Muy insatisfecho
28<42	Insatisfecho
42<56	Más o menos insatisfecho
56<70	Ni insatisfecho ni satisfecho
70<84	Más o menos satisfecho
84<97	Satisfecho
98	Muy satisfecho

Fuente: Elaboración propia.

Los datos individuales obtenidos se registran en una tabla de Excel, para posteriormente por medio de la función CONTAR.SI clasificarlos en los 7 rangos definidos e interpretar que de las 150 personas encuestadas ninguna está del todo insatisfecha y solo el 3% está completamente satisfecha, y se encuentran un 39% de oportunidad, de personas que no están del todo insatisfechas ni satisfechas.

Las preguntas que se tienen en cuenta para determinar la satisfacción intrínseca son:

- Califica tus condiciones físicas del trabajo
- Califica los implementos para desarrollar tu trabajo
- Califica tu relación con tus compañeros de trabajo
- Califica a tu superior inmediato
- Califica el entrenamiento para el desarrollo de tu trabajo
- Califica tu salario

- Califica los incentivos extra por tu trabajo
- Califica las relaciones entre la dirección y los trabajadores de tu empresa
- Califica la forma en la que la empresa es dirigida
- Califica tu horario de trabajo
- Califica tu estabilidad en el trabajo
- Califica los beneficios del fondo de empleados
- Califica las actividades de recreación para ti y tu familia
- Califica los espacios para el ocio y el descanso

Al comparar los porcentajes de satisfacción intrínseca y satisfacción extrínseca, se puede visualizar que existe casi el mismo porcentaje de insatisfacción intrínseca 40% y extrínseca 39%.

El paso siguiente, es identificar por cada uno de los ítems de las subescalas en cuáles presentan menor nivel de satisfacción. De acuerdo con el método de valoración, según el cual 1 es a muy insatisfecho y así sucesivamente hasta asignar un valor de 7 a muy satisfecho, el total ideal de satisfacción por cada una de las preguntas si la respuesta de los 150 colaboradores es 7 igual a muy satisfecho, sería de 1050 y el valor más bajo en el caso de que en cada una de las preguntas las respuestas de los 150 colaboradores sea 1 igual a muy insatisfecho, sería de 150. Para encontrar su resultado, se busca un valor promedio para cada pregunta de todas las valoraciones dadas por los 150 colaboradores a quienes se les aplica el instrumento. Luego se elabora una escala de satisfacción para cada pregunta:

150<300	Muy insatisfecho
300<450	Insatisfecho
450<600	Más o menos insatisfecho

600<750	Ni insatisfecho ni satisfecho
750<900	Más o menos satisfecho
900<1049	Satisfecho
1050	Muy satisfecho

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con esta tabla a continuación los resultados por cada una de las preguntas:

1. Condiciones físicas del trabajo	840	Más o menos satisfecho
2. Implementos para desarrollar tu trabajo	776	Más o menos satisfecho
3. Libertad para elegir el método de trabajo	750	Más o menos satisfecho
4. Tus compañeros de trabajo	860	Más o menos satisfecho
5. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho	684	Ni insatisfecho ni satisfecho
6. Tu superior inmediato	735	Ni insatisfecho ni satisfecho
7. Responsabilidad que se te ha asignado	854	Más o menos satisfecho
8. Entrenamiento para el desarrollo de tu trabajo	819	Más o menos satisfecho
9. Tu salario	681	Ni insatisfecho ni satisfecho
10. Incentivos extra por tu trabajo	640	Ni insatisfecho ni satisfecho
11. La posibilidad de utilizar tus capacidades	769	Más o menos satisfecho
12. Relaciones entre la dirección y los trabajadores de tu empresa	763	Más o menos satisfecho
13. Tus posibilidades de ascender	665	Ni insatisfecho ni satisfecho
14. La forma en la que la empresa es dirigida	802	Más o menos satisfecho
15. La atención que se presta a las sugerencias que haces	701	Ni insatisfecho ni satisfecho
16. Tu horario de trabajo	678	Ni insatisfecho ni satisfecho
17. Tu estabilidad en el trabajo	831	Más o menos satisfecho
18. De manera general cómo te sientes con tu trabajo	840	Más o menos satisfecho
19. Beneficios del fondo de empleados	801	Más o menos satisfecho
20. Actividades de recreación para ti y tu familia	706	Ni insatisfecho ni satisfecho
21. Espacios para el ocio y el descanso	754	Más o menos satisfecho
22. Oportunidades de desarrollo personal y laboral (capacitaciones)	763	Más o menos satisfecho
23. Beneficios generales de la empresa	769	Más o menos satisfecho
24. En relación con tus anteriores trabajos te sientes	823	Más o menos satisfecho

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con los resultados obtenidos por cada una de las preguntas, se clasifican en críticas nivel 1, que requieren acciones inmediatas y críticas nivel 2, que requieren tomar acciones pronto, pero son tan prioritarias como las primeras:

Críticas nivel 1	Críticas nivel 2
Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho	Tu superior inmediato
Tu salario	La atención que se presta a las sugerencias que haces
Incentivos extra por tu trabajo	Actividades de recreación para ti y tu familia
Tus posibilidades de ascender	
Tu horario de trabajo	

Fuente: elaboración propia.

Relación de los resultados obtenidos frente a los objetivos propuestos

Caracterización de la población objeto de estudio

Luego de realizar una revisión documental en la organización objeto de estudio, se determina la caracterización de la población estudiada, con los siguientes resultados:

CATEGORÍA	RESULTADO			
Total descargadores	970			
Hombres	100%			
Estrato	1	2	3	
	65%	25%	10%	
Generación	Millenials	X		
	86%	14%		
Nivel de estudios	Bachiller	Técnico – Tecnológico		
	73%	27%		
Hijos	0	1	2	más de 3
	21%	33%	37%	9%

LOCALIDAD						
Ciudad Bolívar	San Cristóbal Sur	Kennedy	Fontibón	Bosa	Soacha	Otras
16%	4%	26%	23%	13%	14%	2%

Fuente: Elaboración propia.

Los datos obtenidos confirman la hipótesis inicial de que la aplicación de tendencias en gestión humana debe adaptarse al entorno de la población objetivo. Para este caso puntual se precisa que hay una mayoría perteneciente a la generación de la *millenials*. Sin embargo, al confrontar la descripción dada por Gilburg (2009). Esta población no solo no tiene una amplia formación académica ni son nativos digitales, sino que además su prioridad no es serlo, está se centra en satisfacer las necesidades básicas de sus hijos y familias en lo que respecta a vivienda, alimentación, educación y transporte.

Así mismo, de acuerdo con la descripción de Gilburg y los imaginarios de esta generación, se piensa que los *milleanials* a diferencia de sus padres, los *baby boomers* no buscan la estabilidad laboral ni la valoran, la población objeto de estudio en las encuestas aplicadas manifestó como uno de los aspectos que más valoran de la compañía la estabilidad que les ofrece estar contratados directamente por la empresa y aspiran a tener un contrato a término indefinido para sentir un mayor grado de bienestar y estabilidad. Su realidad converge con la descripción de su generación (Y) en la medida que buscan un trabajo que les permita desarrollarse a nivel personal y laboral, pero equilibrado con su vida personal y familiar, buenos ingresos y oportunidades rápidas de crecimiento.

De este análisis se obtienen herramientas clave para la elaboración del programa de retención: beneficios para los trabajadores y sus familias, oportunidades para acceder a vivienda, programas de formación, planes de carrera, horarios equilibrados y buena compensación.

Aspectos que inciden en la rotación de los trabajadores

Una vez analizados los resultados de las encuestas de satisfacción laboral, los factores que inciden en la renuncia de los colaboradores del estudio son los siguientes:

- Falta de reconocimiento a su trabajo, relacionado con la compensación o el salario emocional que de acuerdo con los estudios de Human Capital (2017) contribuye a la conciliación entre la vida personal y laboral del colaborador, generando un impacto directo en la motivación del colaborador, no hace referencia a factores monetarios, pero si genera un fuerte estímulo sobre la autoestima y desempeño del trabajador.
- Horarios laborales extensos, en relación con el punto anterior, este también impacta directamente sobre la conciliación de la vida personal y laboral de colaborador, afectando el tiempo para sí y para su familia.
- El salario y la falta de incentivos extra por la labor realizada. De acuerdo con Hernández (2009) los incentivos son una forma de estimular en los trabajadores mejores resultados, es ofrecer porcentajes adicionales al salario por desempeños excepcionales. La implementación de incentivos como parte de una compensación variable permite al trabajador sentirse responsable en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

- Posibilidades de crecimiento. Si bien los colaboradores en la encuesta se muestran satisfechos con la formación que les brinda la empresa, esta pierde valor cuando a pesar de ser capacitados no hay posibilidades de crecimiento cercanas, en este punto si salió a la luz una de las características generacionales de la población estudio: crecimiento rápido. La implementación de planes de carrera que no necesariamente deben ser de tipo ascendente sino también lateral, como lo plantea el modelo Boundaryless Career, aumentan la satisfacción de los empleados y su efectividad en la reducción de los índices de rotación (Lai Wan, 2007).

Factores que inciden en la permanencia de los trabajadores

De acuerdo con los resultados de las encuestas, aunque hay factores que no satisfacen del todo a los trabajadores objeto de estudio, existen otros que toman mayor preponderancia a la hora de decidir si se continúa o no en la organización. Estos son los factores de permanencia identificados en el estudio:

- Condiciones físicas de trabajo, donde los trabajadores afirman contar con las herramientas necesarias para realizar su trabajo de forma digna y adecuada.
- Compañeros de trabajo, por los lazos que se generan entre pares.
- Responsabilidad del trabajo, que permite negar una falsa creencia de las directivas según la cual para los trabajadores solo se cargaban y transportaban simples cajas En oposición a esa creencia, los trabajadores manifiestan ver en las cajas su sustento, su bienestar, los sueños de un país, las esperanzas de los empresarios, entre otros.

- Formación en el cargo, rescatando que reciben capacitación necesaria y constante para hacer bien su trabajo, el problema como se evidencia en el punto anterior radica que la formación pierde sentido cuando no es suficiente tener la experiencia y aprobar los cursos de la compañía si esto no desencadena en una oportunidad de crecimiento y desarrollo en el trabajo.
- Dirección de la empresa, hay confianza en las directivas y se considera que la empresa está bien administrada.
- Beneficios para el trabajador y su familia, donde se destaca la celebración de fechas especiales, el disfrute de espacios para el ocio productivo y el sano esparcimiento.
- Buena satisfacción frente a anteriores trabajos, en parte por la estabilidad que les brinda el trabajo actual, con una contratación directa, pagos a tiempo y posibilidades cercanas de acceder a contrato a término indefinido.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento para medir la satisfacción laboral, se encuentran cinco puntos de intervención prioritaria: i) reconocimiento por el trabajo bien hecho (compensación emocional), ii) el salario asignado a la labor (compensación fija), iii) incentivos extra por el trabajo realizado (compensación variable), iv) posibilidades de ascender (plan de carrera) y v) horario de trabajo (equilibrio vida/trabajo).

Retomando uno de los estudios tenidos en cuenta para la presente investigación, el realizado en 2009 por la Eafit de Medellín, uno de sus conclusiones enfatiza en que aunque la empresas sí llevan a cabo acciones para retener a sus empleados el problema radica en que desde su concepción no están pensadas para tal fin, por ende no hacen parte de un programa formal de

retención ni de un modelo de gestión del talento humano que contemple no solo la atracción sino la retención. Esta misma realidad se presenta en la empresa del caso de estudio. Por eso, la propuesta de esta investigación en primer lugar busca dar un nuevo orden al modelo actual.

Los tres primeros ítems con mayor insatisfacción están relacionados con la compensación. Actualmente en la organización existe una compensación fija asignada al cargo de descargador operativo y así a cada uno de los cargos de la compañía: primero de ruta, segundo de ruta, conductor, contralor, jefe de zona, etc. tienen un programa de compensación variable, el cual consiste en incentivos por el número de unidades movidas. No obstante, el cargo de descargador operativo, y el que tiene más rotación en la compañía, no tienen ningún tipo de incentivo adicional al salario mínimo que gana cada colaborador.

El descargador cumple dos funciones esenciales para la operación: i) descargar y clasificar la mercancía que viene en los vehículos de ruta nacional y ii) cargar la mercancía recogida en la ciudad de Bogotá y que debe ser enviada en los vehículos de ruta nacional. Su labor es fundamental para el buen ritmo de la operación, por eso se considera necesario incluir a esta población en un programa de compensación variable, que incentive el buen trabajo y el cumplimiento de metas individuales, de equipo y organizacionales.

En resumen, al implementar iniciativas para la gestión del talento humano se deben alinear con el modelo actual de gestión y no de manera aislada. Así mismo, estas deben responder a las necesidades de los colaboradores y de la organización en igual sentido y adaptarse a las características propias del público objetivo. No se debe partir de supuestos ni aplicar

herramientas por el simple hecho de ser tendencias, muchas veces lo que funciona en una organización no funciona en otras.

Para los trabajadores sea cual sea su generación o formación el factor de compensación siempre será importante, pero no es el definitivo a la hora de tomar la decisión de abandonar un trabajo, los beneficios para ellos y sus familias, así como el reconocimiento de un trabajo bien hecho (salario emocional) indican en la motivación y generación de compromiso, lo cual casi sino la permanencia definitiva si un mejor desempeño.

Así como se suele sobreestimar el salario como principal factor motivacional de los trabajadores, tener un buen ambiente laboral se suele subestimar, esta investigación develó que incluso para trabajadores de cargos operativos el tener buenas relaciones con sus compañeros, jefes, directivos y el contar con las condiciones apropiadas para desarrollar su trabajo inciden directamente en su grado de satisfacción laboral.

A la hora de diseñar un plan de retención del talento es necesario validar con los trabajadores lo que aprecian de la organización, con el fin de que este plan lo refuerce, así como lo que consideran hace falta, con el fin de incluirlo.

Conclusiones

1. Por el rango de años en los que nacieron los trabajadores de la empresa caso de estudio hacen parte de la llamada generación *millennials*, y aunque cumplen con algunas características como por ejemplo tener un smartphone y acceso a internet, sus expectativas y agentes motivadores difieren de los planteado por la teoría generacional. Esta evidencia refuerza la idea de que no todas las tendencias son aplicables, su viabilidad depende de la adaptación que de estas se pueda hacer al contexto de la organización y de sus trabajadores. Para el caso de estudio los jóvenes *millennials* prefieren una motocicleta que resuelva sus problemas de movilidad antes que el último smartphone, o casa propia en lugar de viajar por el mundo.
2. Tras la aplicación del instrumento y al contrastar los resultados, los aspectos que más inciden en la rotación de los colaboradores de la empresa caso de estudio son: falta de reconocimiento a su trabajo, relacionado con la compensación o el salario emocional, horarios laborales extensos, en relación con el punto anterior, este también impacta directamente sobre la conciliación de la vida personal y laboral de colaborador, afectando el tiempo para sí y para su familia, el salario y la falta de incentivos extra por la labor realizada y la falta de posibilidades de crecimiento en la organización.
3. Así mismo, la aplicación del instrumento y el posterior análisis de los resultados evidencia que los trabajadores de la empresa caso de estudio permanecen en la empresa porque valoran: las condiciones físicas de trabajo, los lazos de amistad que establecen

con sus compañeros, la responsabilidad frente a sus labores, los procesos de formación y capacitación que les brinda la empresa, la cercanía respeto y confianza que se tienen en las directivas de empresa, así como los beneficios para el trabajador y su familia.

Referencias Bibliográficas

- Abrajan Castro, M., & Contreras Padilla, J., & Montoya Ramírez, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. Enseñanza e Investigación en Psicología.
- Aldag, R. J., Brief, A.P. (1978). Examination of alternative model of job satisfaction. Human relations
- Ángel, P., Darío. (2011). La hermenéutica y los métodos de investigación en ciencias sociales. En: Scielo Org. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/ef/n44/n44a02.pdf> [Consultado el 13 de junio de 2017].
- Byars & Ruel. (1997), Gestión de recursos humanos. Madrid, España.
- Cantera López, Francisco. (1988). INSHT, NTP 213: Satisfacción laboral: encuesta de evaluación.
- CEB Inc. 2015. Incentivos desde adentro: Refocalizar el Diseño de Planes en Torno a las Necesidades de los Empleados para Lograr un Impacto Real en el Talento. Recuperado de: <http://www.cebglobal.com>
- Chiavenato Idalberto. (2000), Introducción a la teoría general de la administración.

Chirinos, Nilda. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. Universidad de Carabobo.

Dalton, D. T., Todor, W. D., & Krackhardt, D. M. (1982). Turnover overstated: A functional taxonomy. *Academy of Management Review*

Deloitte. 2016. Tendencias Globales en Capital Humano 2016 La nueva Organización: Un diseño diferente. Recuperado de: <http://www.deloitte.com/hctrends>

Díaz, A., Herrera, L. y Vásquez, F. (2011). Cárdenas, O., Contreras, M. y Navarro, D. (2011). Institucionalidad educativa: relatos entre el pasado y el futuro. Educación de jóvenes y adultos en Colombia. En: Aletheia. Revista de desarrollo humano, educativo y social contemporáneo. [Revista electrónica], Vol. 3, No. 01. Disponible en: <http://aletheia.cinde.org.co/> [Consultado el 13 de junio de 2017].

Finnegan, R. P. (2010). Rethinking retention in good times and bad. Estados Unidos.

Gómez, M., Marcelo (2006). Introducción a la metodología de la investigación. Ed. Brujas.

González Gatica, R. (2005). Creando valor con la gente. Un modelo para generar ventaja competitiva. México: Norma.

González, Ángel. (1995). Técnicas y metodologías de asignación salarial. Ingeniería y Desarrollo. Recuperado de: <file:///C:/Users/DESARROLLO%20HUMANO/Downloads/2159-6792-1-PB.pdf>

Griffeth, R.W., Hand, H.H., & Meglino, B.M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. Psychological Bulletin

Hernández, S., Roberto (2014). Metodología de la investigación. Ed. Mc Graw Hill.

Ibáñez, Tomás. (2004). Introducción a la psicología social. Barcelona: UOC.

Implementación Modelo de Gestión del Talento humano enfocado en la retención de los trabajadores operativos de una empresa del sector logístico y de transporte de Bogotá

Littlewood Zimmerman, H. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. Investigación Administrativa

Martínez, R., Jorge (2011). Métodos de investigación cualitativa qualitative research methods.

Mayol Marcó, Diógenes D.; (2013). Taylor, cien años después. Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura, Julio-Diciembre, 195-209.

Mejía-Giraldo, Armando, Bravo-Castillo, Mario, & Montoya-Serrano, Arturo. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 34(1), 2-11. Recuperado en 11 de noviembre de 2017, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100002&lng=es&tlng=pt.

Milkovich & Newman. (2010). *Compensation*. Estados Unidos.

Morales y Velandia. (2010). *Salarios, estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. Bogotá, Colombia.

Núñez-Cacho Utrilla, P., & Grande-Torrалеja, F., & Pedrosa- Ortega, C. (2012). Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo boundaryless career. *Universia Business Review*.

Ortega-Hermida, Camila. (2017). Así es el millennial colombiano: ni tan parecido ni tan diferente al millennial arquetípico. Recuperado en 11 de noviembre de 2017, de <http://www.youngmarketing.co/millennials-en-colombia/#ixzz4yDeY5p6U>

Pérez Bilbao, Jesús, & Fidalgo, Manuel. (1994). *INSHT, NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción*.

Phillips, J. J. y Edwards, L. (2008). *Managing talent retention*. Estados Unidos.

Pricewaterhouse Coopers. 2011. Construyendo una propuesta de valor a la medida de los nuevos talentos. Recuperado de: <http://www.pwc.com/uy>

Reitman, A. (2007). Talent retention. Info line. Estados Unidos.

Rothlin & Werder. (2009). El nuevo síndrome laboral Bornout: Recupera la motivación. Barcelona, España.

Sanabria Rangel, P. E. (2016). Investigación en ciencias sociales y de gestión: Guía para el desarrollo de marcos metodológicos y procesos de investigación (Working Paper). Bogotá D.C.: Universidad Militar Nueva Granada.

Taylor, S. (2002). The employee retention handbook. Londres, Inglaterra.

Towers Watson. 2014. Propuesta de valor al empleado: nuevas tendencias. Recuperado de: <http://www.towerswatson.com>

Varela. (2013). Administración de la Compensación. Ciudad de México, México.

Vargas-Hernández, José. (2007). Las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio: las competencias en el nuevo paradigma de la globalización. Recuperado en 11 de noviembre de 2017, de <https://riico.net/index.php/riico/article/view/1050/411>

Anexos

Instrumento para la medición de la satisfacción laboral

INSTRUMENTO PARA LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

La siguiente encuesta buscar conocer su percepción sobre lo que le gusta y lo que no de su trabajo. Responda con una X en la casilla correspondiente.

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Moderadamente insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1. Condiciones físicas del trabajo							
2. Implementos para desarrollar tu trabajo							
3. Libertad para elegir el método de trabajo							
4. Tus compañeros de trabajo							
5. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho							
6. Tu superior inmediato							
7. Responsabilidad que se te ha asignado							
8. Entrenamiento para el desarrollo de tu trabajo							
9. Tu salario							
10. Incentivos extra por tu trabajo							
11. La posibilidad de utilizar tus capacidades							
12. Relaciones entre la dirección y los trabajadores de tu empresa							
13. Tus posibilidades de ascender							
14. La forma en la que la empresa es dirigida							
15. La atención que se presta a las sugerencias que haces							
16. Tu horario de trabajo							

17. Tu estabilidad en el trabajo							
18. De manera general cómo te sientes con tu trabajo							
19. Beneficios del fondo de empleados							
20. Actividades de recreación para ti y tu familia							
21. Espacios para el ocio y el descanso							
22. Oportunidades de desarrollo personal y laboral (capacitaciones)							
23. Beneficios generales de la empresa							
24. En relación con tus anteriores trabajos te sientes							

Responda las siguientes preguntas de manera concreta, con la mayor honestidad.

25. ¿Qué es lo que más valoras de tu empresa?

26. ¿Qué es lo que menos te gusta de tu empresa?

27. ¿Qué te gustaría que te ofreciera la empresa?

28. ¿Qué factores hacen que permanezcas en la empresa?

29. ¿Por qué razones te irías de la empresa?

Tablas resumen análisis datos obtenidos en la aplicación del instrumento

Califica tus condiciones físicas del trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Insatisfecho	3	2.0	2.0	2.0
	Moderadamente insatisfecho	15	10.0	10.1	12.1
	Ni satisfecho ni insatisfecho	18	12.0	12.1	24.2
	Moderadamente satisfecho	19	12.7	12.8	36.9
	Satisfecho	36	24.0	24.2	61.1
	Muy satisfecho	58	38.7	38.9	100.0
	Total	149	99.3	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.7		
Total		150	100.0		

Califica los implementos para desarrollar tu trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy insatisfecho	1	.7	.7	.7
	Insatisfecho	5	3.3	3.4	4.0
	Moderadamente insatisfecho	17	11.3	11.4	15.4
	Ni satisfecho ni insatisfecho	20	13.3	13.4	28.9
	Moderadamente satisfecho	38	25.3	25.5	54.4
	Satisfecho	32	21.3	21.5	75.8
	Muy satisfecho	36	24.0	24.2	100.0
	Total	149	99.3	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.7		
Total		150	100.0		

Califica la libertad para elegir el método de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy insatisfecho	5	3.3	3.3	3.3
	Insatisfecho	6	4.0	4.0	7.3
	Moderadamente insatisfecho	22	14.7	14.7	22.0
	Ni satisfecho ni insatisfecho	18	12.0	12.0	34.0
	Moderadamente satisfecho	29	19.3	19.3	53.3
	Satisfecho	40	26.7	26.7	80.0
	Muy satisfecho	30	20.0	20.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Califica tu relación con tus compañeros de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy insatisfecho	2	1.3	1.3	1.3
	Insatisfecho	1	.7	.7	2.0
	Moderadamente insatisfecho	14	9.3	9.4	11.4
	Ni satisfecho ni insatisfecho	8	5.3	5.4	16.8
	Moderadamente satisfecho	21	14.0	14.1	30.9
	Satisfecho	44	29.3	29.5	60.4
	Muy satisfecho	59	39.3	39.6	100.0
	Total	149	99.3	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.7		
Total		150	100.0		

Califica el reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy insatisfecho	8	5.3	5.3	5.3
	Insatisfecho	11	7.3	7.3	12.7
	Moderadamente insatisfecho	29	19.3	19.3	32.0
	Ni satisfecho ni insatisfecho	23	15.3	15.3	47.3
	Moderadamente satisfecho	25	16.7	16.7	64.0
	Satisfecho	28	18.7	18.7	82.7
	Muy satisfecho	26	17.3	17.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Califica a tu superior inmediato

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy insatisfecho	5	3.3	3.4	3.4
	Insatisfecho	7	4.7	4.7	8.1
	Moderadamente insatisfecho	29	19.3	19.5	27.5
	Ni satisfecho ni insatisfecho	20	13.3	13.4	40.9
	Moderadamente satisfecho	18	12.0	12.1	53.0
	Satisfecho	31	20.7	20.8	73.8
	Muy satisfecho	39	26.0	26.2	100.0
	Total	149	99.3	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.7		
Total		150	100.0		

Califica la responsabilidad que se te ha asignado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy insatisfecho	2	1.3	1.3	1.3
	Insatisfecho	1	.7	.7	2.0
	Moderadamente insatisfecho	16	10.7	10.7	12.7
	Ni satisfecho ni insatisfecho	11	7.3	7.3	20.0
	Moderadamente satisfecho	19	12.7	12.7	32.7
	Satisfecho	44	29.3	29.3	62.0
	Muy satisfecho	57	38.0	38.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Califica el entrenamiento para el desarrollo de tu trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	------------	------------	-------------------	----------------------

Válido	Muy insatisfecho	1	.7	.7	.7
	Insatisfecho	3	2.0	2.0	2.7
	Moderadamente insatisfecho	19	12.7	12.7	15.3
	Ni satisfecho ni insatisfecho	20	13.3	13.3	28.7
	Moderadamente satisfecho	20	13.3	13.3	42.0
	Satisfecho	34	22.7	22.7	64.7
	Muy satisfecho	53	35.3	35.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Califica tu salario

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy insatisfecho	7	4.7	4.7	4.7
	Insatisfecho	11	7.3	7.4	12.1
	Moderadamente insatisfecho	25	16.7	16.8	28.9
	Ni satisfecho ni insatisfecho	23	15.3	15.4	44.3
	Moderadamente satisfecho	32	21.3	21.5	65.8
	Satisfecho	32	21.3	21.5	87.2
	Muy satisfecho	19	12.7	12.8	100.0
	Total	149	99.3	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.7		
Total		150	100.0		

Califica los incentivos extra por tu trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy insatisfecho	11	7.3	7.5	7.5
	Insatisfecho	12	8.0	8.2	15.6
	Moderadamente insatisfecho	25	16.7	17.0	32.7
	Ni satisfecho ni insatisfecho	30	20.0	20.4	53.1
	Moderadamente satisfecho	23	15.3	15.6	68.7
	Satisfecho	27	18.0	18.4	87.1
	Muy satisfecho	19	12.7	12.9	100.0
	Total	147	98.0	100.0	
Perdidos	Sistema	3	2.0		
Total		150	100.0		

Califica la posibilidad de utilizar tus capacidades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy insatisfecho	2	1.3	1.3	1.3
	Insatisfecho	5	3.3	3.4	4.7
	Moderadamente insatisfecho	18	12.0	12.1	16.8
	Ni satisfecho ni insatisfecho	22	14.7	14.8	31.5
	Moderadamente satisfecho	34	22.7	22.8	54.4
	Satisfecho	31	20.7	20.8	75.2
	Muy satisfecho	37	24.7	24.8	100.0
	Total	149	99.3	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.7		
Total		150	100.0		

Califica las relaciones entre la dirección y los trabajadores de tu empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy insatisfecho	1	.7	.7	.7
	Insatisfecho	3	2.0	2.0	2.7
	Moderadamente insatisfecho	26	17.3	17.4	20.1
	Ni satisfecho ni insatisfecho	16	10.7	10.7	30.9
	Moderadamente satisfecho	34	22.7	22.8	53.7
	Satisfecho	39	26.0	26.2	79.9
	Muy satisfecho	30	20.0	20.1	100.0
	Total	149	99.3	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.7		
Total		150	100.0		

Califica tus posibilidades de ascender

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy insatisfecho	8	5.3	5.4	5.4
	Insatisfecho	13	8.7	8.8	14.2
	Moderadamente insatisfecho	31	20.7	20.9	35.1
	Ni satisfecho ni insatisfecho	21	14.0	14.2	49.3
	Moderadamente satisfecho	23	15.3	15.5	64.9
	Satisfecho	25	16.7	16.9	81.8
	Muy satisfecho	27	18.0	18.2	100.0
	Total	148	98.7	100.0	
Perdidos	Sistema	2	1.3		
Total		150	100.0		

Califica la forma en la que la empresa es dirigida

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy insatisfecho	2	1.3	1.3	1.3
	Insatisfecho	1	.7	.7	2.0
	Moderadamente insatisfecho	18	12.0	12.0	14.0
	Ni satisfecho ni insatisfecho	22	14.7	14.7	28.7
	Moderadamente satisfecho	22	14.7	14.7	43.3
	Satisfecho	49	32.7	32.7	76.0
	Muy satisfecho	36	24.0	24.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Califica la atención que se presta a las sugerencias que haces

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy insatisfecho	4	2.7	2.7	2.7
	Insatisfecho	3	2.0	2.0	4.8
	Moderadamente insatisfecho	27	18.0	18.4	23.1
	Ni satisfecho ni insatisfecho	27	18.0	18.4	41.5
	Moderadamente satisfecho	35	23.3	23.8	65.3
	Satisfecho	30	20.0	20.4	85.7
	Muy satisfecho	21	14.0	14.3	100.0
	Total	147	98.0	100.0	
Perdidos	Sistema	3	2.0		
Total		150	100.0		

Califica tu horario de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy insatisfecho	7	4.7	4.7	4.7
	Insatisfecho	16	10.7	10.7	15.4
	Moderadamente insatisfecho	26	17.3	17.4	32.9
	Ni satisfecho ni insatisfecho	17	11.3	11.4	44.3
	Moderadamente satisfecho	28	18.7	18.8	63.1
	Satisfecho	32	21.3	21.5	84.6
	Muy satisfecho	23	15.3	15.4	100.0
	Total	149	99.3	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.7		
Total		150	100.0		

Califica tu estabilidad en el trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy insatisfecho	3	2.0	2.0	2.0
	Insatisfecho	3	2.0	2.0	4.0
	Moderadamente insatisfecho	15	10.0	10.0	14.0
	Ni satisfecho ni insatisfecho	15	10.0	10.0	24.0
	Moderadamente satisfecho	21	14.0	14.0	38.0
	Satisfecho	39	26.0	26.0	64.0
	Muy satisfecho	54	36.0	36.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Califica de manera general cómo te sientes con tu trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy insatisfecho	2	1.3	1.3	1.3
	Moderadamente insatisfecho	14	9.3	9.3	10.7
	Ni satisfecho ni insatisfecho	22	14.7	14.7	25.3
	Moderadamente satisfecho	21	14.0	14.0	39.3
	Satisfecho	34	22.7	22.7	62.0
	Muy satisfecho	57	38.0	38.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Califica los beneficios del fondo de empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy insatisfecho	4	2.7	2.7	2.7
	Insatisfecho	5	3.3	3.3	6.0
	Moderadamente insatisfecho	19	12.7	12.7	18.7
	Ni satisfecho ni insatisfecho	14	9.3	9.3	28.0
	Moderadamente satisfecho	25	16.7	16.7	44.7
	Satisfecho	32	21.3	21.3	66.0
	Muy satisfecho	51	34.0	34.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Califica las actividades de recreación para ti y tu familia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy insatisfecho	5	3.3	3.3	3.3
	Insatisfecho	8	5.3	5.3	8.7
	Moderadamente insatisfecho	28	18.7	18.7	27.3
	Ni satisfecho ni insatisfecho	27	18.0	18.0	45.3
	Moderadamente satisfecho	29	19.3	19.3	64.7
	Satisfecho	23	15.3	15.3	80.0
	Muy satisfecho	30	20.0	20.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Califica los espacios para el ocio y el descanso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy insatisfecho	8	5.3	5.4	5.4
	Insatisfecho	6	4.0	4.1	9.5
	Moderadamente insatisfecho	17	11.3	11.5	20.9
	Ni satisfecho ni insatisfecho	19	12.7	12.8	33.8
	Moderadamente satisfecho	26	17.3	17.6	51.4
	Satisfecho	27	18.0	18.2	69.6
	Muy satisfecho	45	30.0	30.4	100.0
	Total	148	98.7	100.0	
Perdidos	Sistema	2	1.3		
Total		150	100.0		

Califica las oportunidades de desarrollo personal y laboral (capacitaciones)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy insatisfecho	2	1.3	1.3	1.3
	Insatisfecho	9	6.0	6.0	7.4
	Moderadamente insatisfecho	23	15.3	15.4	22.8
	Ni satisfecho ni insatisfecho	15	10.0	10.1	32.9
	Moderadamente satisfecho	24	16.0	16.1	49.0
	Satisfecho	38	25.3	25.5	74.5
	Muy satisfecho	38	25.3	25.5	100.0
	Total	149	99.3	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.7		
Total		150	100.0		

Califica los beneficios generales de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy insatisfecho	2	1.3	1.3	1.3
	Insatisfecho	6	4.0	4.0	5.3
	Moderadamente insatisfecho	22	14.7	14.7	20.0
	Ni satisfecho ni insatisfecho	15	10.0	10.0	30.0
	Moderadamente satisfecho	19	12.7	12.7	42.7
	Satisfecho	41	27.3	27.3	70.0
	Muy satisfecho	45	30.0	30.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Califica en relación con tus anteriores trabajos como te sientes en el actual

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy insatisfecho	3	2.0	2.0	2.0
	Insatisfecho	3	2.0	2.0	4.0
	Moderadamente insatisfecho	13	8.7	8.7	12.7
	Ni satisfecho ni insatisfecho	19	12.7	12.7	25.3
	Moderadamente satisfecho	26	17.3	17.3	42.7
	Satisfecho	33	22.0	22.0	64.7
	Muy satisfecho	53	35.3	35.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

**Implementación Modelo de Gestión del Talento humano enfocado en la retención de los
trabajadores operativos de una empresa del sector logístico y de transporte de Bogotá**

Venus Eliana Ardila Molina

Universidad Externado De Colombia

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Maestría en Gestión Social Empresarial

Bogotá, 31 de enero de 2018

Implementación Modelo de Gestión del Talento humano enfocado en la retención de los trabajadores operativos de una empresa del sector logístico y de transporte de Bogotá

Trabajo de grado para optar por el título de Magister en Gestión Social Empresarial

Línea de Investigación:

Área Humanística - Organizacional

Venus Eliana Ardila Molina

Universidad Externado De Colombia

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Maestría en Gestión Social Empresarial

Bogotá, 31 de enero de 2018

Contenido

	Pág.
Introducción	119
Capítulo I: Contexto organizacional	121
Capítulo II: Aportes del proceso de investigación	122
Capítulo III: Problema de investigación	128
Capítulo IV: Objetivos de investigación	129
Capítulo V: Metodología de investigación	130
Capítulo VI: Presupuesto de implementación.....	138
Capítulo VII: Cronograma de implementación.....	140

Introducción

A partir de los hallazgos y resultados que arroja la investigación realizada con el objetivo de determinar y analizar los factores clave en un modelo de gestión del talento humano enfocado en la retención de trabajadores operativos de una empresa del sector logístico y de transporte de Bogotá, se diseña un modelo de gestión de talento humano de acuerdo con las necesidades y expectativas de los trabajadores que contribuya a la permanencia de estos en la organización. Para esto, se hizo una combinación de los modelos propuestos por la empresa Towers Watson (2012) y Finnegan (2010), con base en la teoría de factores de motivación de Herzberg.

Esta propuesta se desarrolla buscando la articulación de las distintas estrategias que tiene actualmente la organización sumando puntos prioritarios para los trabajadores, pero articulados en un modelo de gestión del talento conformado por 5 ejes de acción: compensación fija, compensación variable, beneficios, equilibrio vida/trabajo, y desarrollo y liderazgo. Para el diseño de este modelo primero se realiza una caracterización socio-demográfica de los trabajadores de la empresa objeto de estudio, la cual se contrasta con la identificación de su grado de satisfacción laboral.

El modelo propuesto no solo aporta a los trabajadores como generador de satisfacción laboral, sino también aporta a la organización al enfocar la gestión del talento en ejes definidos, los cuales se pueden ir alimentando con el tiempo y la identificación de nuevas necesidades. Así

mismo, aporta a la organización al disminuir costos directos de la rotación, como costos en proceso de selección, capacitación, dotación, y costos ocultos como curva de aprendizaje, servicio al cliente y fuga de conocimiento. (Gonzáles, 2009).

Capítulo I: Contexto organizacional

Hace 50 años el país iniciaba una época de auge económico, sin embargo las dificultades para el transporte oportuno y seguro de mercancías dificultaban el crecimiento de las empresas. Ante este panorama, surge en la ciudad de Medellín una empresa familiar que ofreció a los empresarios de la región una alternativa para el transporte de sus productos.

La visión futurista de sus directivas llevó a la expansión de la empresa en varias regiones del país, incluyendo una de sus sedes principales en la ciudad de Bogotá, donde actualmente trabajan 1.370 personas entre personal administrativo y de operaciones, estos últimos divididos en conductores, primeros y segundos de ruta y descargadores operativos. El personal operativo está conformado en un 100% por hombres, entre los 20 y los 40 años, en su mayoría de estratos 1 y 2, que en su totalidad cuentan con un contrato directo con la compañía y los beneficios que establece la ley colombiana.

Capítulo II: Aportes del ejercicio de investigación

2.1. Resultados

A continuación se presentan los resultados más relevantes que arroja la investigación, con base en estos se diseña el modelo de gestión del talento humano para la retención de colaboradores del caso de estudio.

Caracterización de los descargadores operativos

CATEGORÍA		RESULTADO				
Total descargadores		970				
Hombres		100%				
Estrato	1	2	3			
	65%	25%	10%			
Generación	Millenials	X				
	86%	14%				
Nivel de estudios	Bachiller	Técnico – Tecnológico				
	73%	27%				
Hijos	0	1	2	más de 3		
	21%	33%	37%	9%		
LOCALIDAD						
Ciudad Bolívar	San Cristóbal Sur	Kennedy	Fontibón	Bosa	Soacha	Otras
16%	4%	26%	23%	13%	14%	2%

Fuente: Elaboración propia.

Aspectos que indican en la rotación de los trabajadores

Una vez analizados los resultados de las encuestas de satisfacción laboral, los factores que pueden motivar la renuncia de los colaboradores del estudio son los siguientes:

- **Falta de reconocimiento a su trabajo**, relacionado con la compensación o el salario emocional que de acuerdo con los estudios de Human Capital (2017) contribuye a la conciliación entre la vida personal y laboral del colaborador, generando un impacto directo en la motivación del colaborador, no hace referencia directa a factores monetarios, pero si genera un fuerte estímulo sobre la autoestima y desempeño del trabajador. El 19,3% no se encuentra para nada satisfecho con este ítem y el 52,7% lo está moderadamente.

- **Horarios laborales extensos**, en relación con el punto anterior, este también impacta directamente sobre la conciliación de la vida personal y laboral de colaborador, afectando el tiempo para sí y para su familia. Aunque en las preguntas con base en la escala de 1 a 7 el 55,7% de los trabajadores dice estar conforme con el horario laboral, en las preguntas abiertas del formulario, ante la pregunta ¿qué es lo que menos le gusta de su empresa? Una de las respuestas más recurrentes fueron las extensas jornadas, las cuales fueron evidentes en las visitas a la empresa, donde en la temporada de fin de año, los trabajadores llegan a estar en la empresa hasta por 15 horas.

- **El salario y la falta de incentivos extra** por la labor realizada. Actualmente, y de acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada, los trabajadores no se muestran ni satisfechos ni insatisfechos con respecto a este ítem. Sin embargo, de acuerdo con la teoría

de Herzberg este es un factor extrínseco que, aunque al cumplirlo no incrementa la satisfacción, el no tenerlo sí genera insatisfacción. Además, de acuerdo con Hernández (2009) los incentivos son una forma de estimular en los trabajadores mejores resultados, es ofrecer porcentajes adicionales al salario por desempeños excepcionales. La implementación de incentivos como parte de una compensación variable permite al trabajador sentirse responsable en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

- **Posibilidades de crecimiento.** Si bien los colaboradores en la encuesta se muestran satisfechos con la formación que les brinda la empresa, esta pierde valor cuando a pesar de ser capacitados no hay posibilidades de crecimiento cercanas, en este punto sí salió a la luz una de las características generacionales de la población estudio: crecimiento rápido. La implementación de planes de carrera que no necesariamente deben ser de tipo ascendente sino también lateral, como lo plantea el modelo Boundaryless Career, aumentan la satisfacción de los empleados y su efectividad en la reducción de los índices de rotación (Lai Wan, 2007). Según los resultados de la aplicación de la encuesta, este ítem es el que genera mayor insatisfacción entre los trabajadores, con un 20,9% moderadamente satisfecho.

Factores que inciden en la permanencia de los trabajadores

De acuerdo con los resultados de las encuestas, aunque hay factores que no satisfacen del todo a los trabajadores objeto de estudio, existen otros que toman mayor preponderancia a la hora de decidir si se continúa o no en la organización. Estos son los factores de permanencia identificados en el estudio:

- **Condiciones físicas de trabajo**, donde los trabajadores afirman contar con las herramientas necesarias para realizar su trabajo de forma digna y adecuada. Casi en un 90% este ítem es considerado muy satisfactorio.

- **Compañeros de trabajo**, por los lazos que se generan entre pares, el 40% de los encuestados considera que la relación con sus compañeros de trabajo es muy satisfactoria.

- **Responsabilidad del trabajo**, que permite negar una falsa creencia de las directivas según la cual para los trabajadores solo se cargaban y transportaban simples cajas. En oposición a esa creencia, los trabajadores manifestaron ver en las cajas su sustento, su bienestar, los sueños de un país, las esperanzas de los empresarios, entre otros. El 38% dice sentirse muy satisfecho y el 29,3% satisfecho.

- **Formación en el cargo**, rescatando que reciben capacitación necesaria y constante para hacer bien su trabajo, el problema como se evidenció en el punto anterior radica que la formación pierde sentido cuando no es suficiente tener la experiencia y aprobar los cursos de la compañía si esto no desencadena en una oportunidad de crecimiento y desarrollo en el trabajo. El 35,3% dice sentirse muy satisfecho y el 22,7% satisfecho frente al entrenamiento que recibe para desempeñar su cargo. En cuanto a las oportunidades de desarrollo, no crecimiento, el 25,5% se siente muy satisfecho y el 25,5% satisfecho.

- **Dirección de la empresa**, hay confianza en las directivas y se considera que la empresa está bien administrada. El 32,7% dice sentirse satisfecho en la forma como se dirige la empresa y un 24% muy satisfecho. Y el 26,2% califica como satisfactoria la relación entre la dirección de organización y los trabajadores.

- **Beneficios para el trabajador y su familia**, donde se destaca la celebración de fechas especiales, el disfrute de espacios para el ocio productivo y el sano esparcimiento. El 34% se siente muy satisfecho con beneficios como el fondo de empleados; frente a las actividades de recreación para el trabajador y su familia, el 20% está muy satisfecho y el 15,3% se encuentra satisfecho. Con respecto a los espacios para el ocio y el descanso el 30,4% dice estar muy satisfecho. De manera general el 30% de los trabajadores dicen estar muy satisfechos con los beneficios de la compañía y un 27,3% se encuentra satisfecho.

- **Buena satisfacción frente a anteriores trabajos**, en parte por la estabilidad que les brinda el trabajo actual, con una contratación directa, pagos a tiempo y posibilidades cercanas de acceder a contrato a término indefinido. Frente a este ítem, el 35,5% lo encuentro muy satisfactorio y el 22% como satisfactorio. Y de manera general, el 38% de los trabajadores encuestados dicen sentirse muy satisfechos con su actual trabajo y un 22,7% se sienten satisfechos.

1. Frente a la tendencia actual de tercerizar la contratación de los trabajadores, el presente estudio evidencia que los contratos directos con la compañía estrechan los lazos entre las partes y fomentan el grado de compromiso y adhesión a la organización.

2. Los planes de formación no solo cumplen la función de preparar a un trabajador para asumir un cargo, para capacitarse con respecto a cambios en su labor o desarrollar competencias, estos pierden sentido cuando los trabajadores no tienen oportunidad de poner en práctica los conocimientos y competencias desarrolladas, generando desmotivación y posibles retiros.

3. Los planes de carrera no son exclusivamente de tipo ascendente en una estructura organizacional vertical, estos también pueden ser de tipo lateral, que permitan al trabajador no solo crecer en cargo y/o salario sino también conocimientos y experticia en sus áreas de trabajo.

4. Un modelo de compensación no solo debe tener en cuenta la compensación fija, sino también la variable y la emocional, ambas incentivan al trabajador, mejoran su desempeño y fortalecen su compromiso con la organización y el cumplimiento de sus objetivos.

Capítulo III: Problema de intervención

Una vez obtenidos los resultados de la investigación y analizados estos datos, se tiene claridad de las características particulares de la población objeto de estudio, sus expectativas y necesidades, así como los aspectos que valoran de la organización que los hacen permanecer en esto, como aquellos que al incrementarse podrían incidir en su renuncia.

El modelo de gestión del talento para la retención en esta organización debe trabajar en estrategias de: reconocimiento del trabajo realizado (compensación emocional), segmentación de horarios laborales (equilibrio vida/trabajo), incentivos extra (compensación variable) y posibilidades de crecimiento (plan de carrera).

Capítulo IV: Objetivos

4.1. Objetivo general

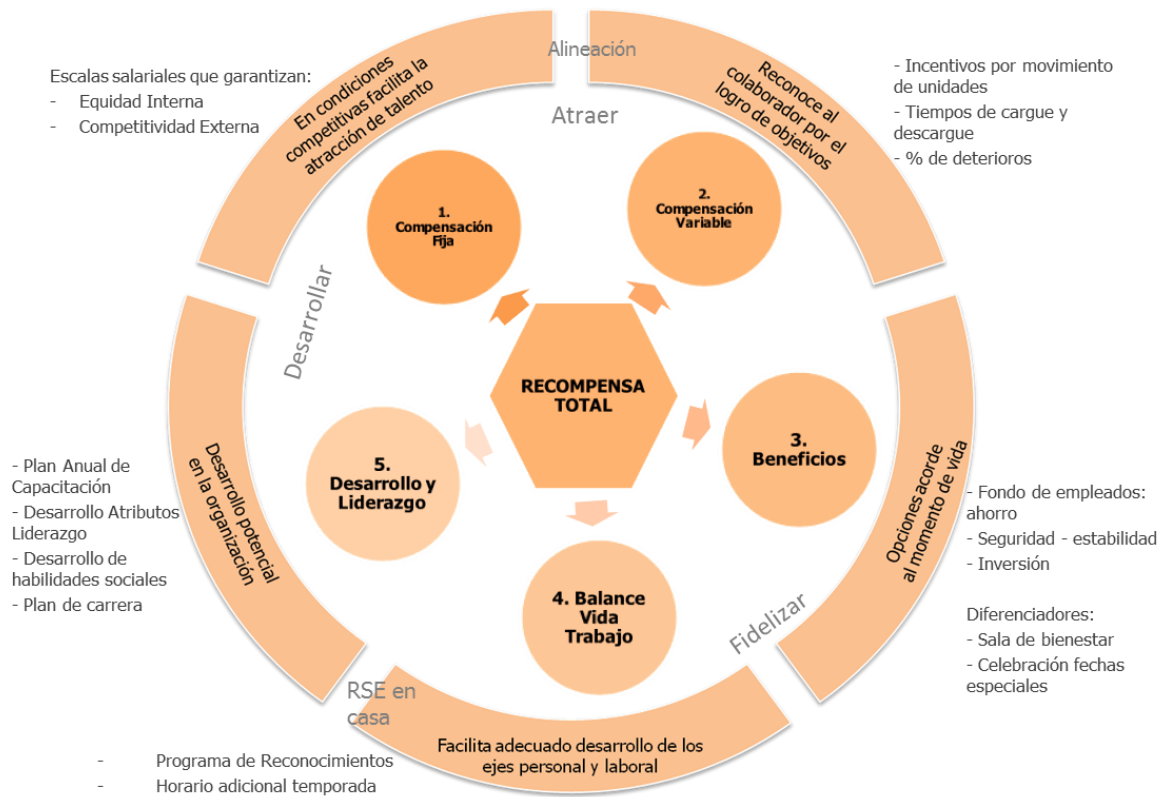
Implementar un modelo de gestión del talento que fortalezca la retención de los trabajadores operativos de una empresa del sector logístico y de transporte de Bogotá, que contribuya a su permanencia en la organización

4.2. Objetivos específicos

- Establecer una estrategia de compensación integral que integre al actual esquema de compensación fija, una variable y otra emocional, con base en los indicadores de cargue/descargue y número de deterioros, que incluya incentivos económicos, sociales y de tiempo
- Organizar la actual estructura organizacional en un plan de carrera, que incluya unos requisitos de formación y experiencia, al cual corresponda la actual escala salarial sumada la compensación variable propuesta en el punto anterior como incentivo adicional
- Diseñar un nuevo turno de trabajo para la temporada alta de fin de año (octubre a diciembre) en la franja de 9:00 p.m. a 6:00 a.m.

Capítulo V: Metodología

Modelo de retención del talento humano



Fuente: Elaboración propia.

La metodología para la implementación del modelo de gestión del talento humano para su retención requiere de los siguientes pasos:

Paso 1.

Agrupar las actividades y acciones que actualmente realiza el área de Desarrollo Humano de la organización en alguna de las cinco categorías: compensación fija, compensación variable, beneficios, equilibrio vida/trabajo, desarrollo y liderazgo, identificando el impacto que tiene cada actividad en cada eje y justificando su contribución.

Paso 2.

Implementar las nuevas estrategias que respondan a los resultados obtenidos en la investigación como factores determinantes para el retiro del colaborador, y que actualmente generan insatisfacción. De acuerdo con las categorías sugeridas por el Modelo propuesto.

Compensación variable

La propuesta de compensación variable para los descargadores operativos consiste en conformar equipos de descargue que sean rotativos cada semana y a los cuales se les mida su trabajo por medio de los siguientes indicadores de alto impacto para la operación:

- **Tiempo de descargue/cargue:** para poder operacionalizar este indicador, lo primero que se debe hacer es unas pruebas de descargue y cargue de un vehículo de ruta nacional a un ritmo óptimo y con todas las condiciones de calidad. Así se obtendrá el tiempo promedio que debe tomarse el descargue y cargue de estos vehículos sin sacrificar la calidad.
- **Número de deterioros:** aunque es normal que en ocasiones durante el transporte de la mercancía, sobre todo de una ciudad a otra, algunos paquetes sufran algún tipo de daño

o avería, depende mucho de la forma en la que se hizo el arrume de las mercancía en el vehículo, es decir, la técnica utilizada más allá de la rapidez en el cargue.

-

La razón de tener equipos rotativos, es fomentar el trabajo en equipo sin la creación de alianzas que impidan que todos los colaboradores puedan acceder a la compensación variable. Así mismo, se incentiva el compartir buenas prácticas en los procesos de cargue, descargue y arrume, además de la inserción de nuevos colaboradores que puedan aprenderlas de la mano de los más experimentados (mentoring).

El poder mejorar los tiempos de cargue y descargue de los vehículos y reducir el número de deterioros, automáticamente impacta la calidad del servicio en tiempos de entrega y recogidas, y en satisfacción del cliente al recibir su mercancía en óptimo estado.

Compensación emocional

En los tiempos actuales los colaboradores no solo aprecian un incremento de salario o un bono por el cumplimiento de sus objetivos funcionales, y esto queda de manifiesto en los resultados de la aplicación del instrumento, donde los colaboradores mostraron inconformidad con el reconocimiento que se les da por el trabajo bien hecho, el 52,7% dice no estar del todo satisfecho.

La propuesta, ligada a la anterior de compensación de variable, implica que los equipos que logren los 2 mejores resultados en el mes, es decir que mantengan su buen desempeño semana a semana, puedan ser reconocidos de dos formas: i) la primera, a través del reconocimiento público

y social, al ser parte del Muro de la excelencia, un mural en un lugar visible de la compañía con las fotos y nombres de los equipos que tengan semana a semana el mejor desempeño y ii) la segunda, otorgando a los miembros del equipo una tarjeta de reconocimiento con una frase motivadora que le permita canjear con su jefe medio día libre; esta iniciativa no solo fortalece la compensación emocional, sino también ayuda a contrarrestar la insatisfacción por lo exigente del horario y abre y una nueva posibilidad de pasar más tiempo en familia, un aspectos que tiene gran valor para los trabajadores, según los resultados arrojados por la caracterización y por el instrumento de satisfacción laboral aplicado.

Nuevo turno de trabajo en temporada de fin de año

Otro de los puntos que genera mayor insatisfacción, según los resultados de la aplicación de instrumento para la medición de la satisfacción laboral, son los horarios, considerados extensos, pero que, en temporada de fin de año se extienden mucho más. Al respecto, se propone en temporada de fin de año, (septiembre a diciembre), adicionar una nueva franja horaria que vaya desde las 9:00 p.m. hasta las 6:00 a.m., propuesta que trae consigo los siguientes beneficios:

- Incremento en la productividad al tener colaboradores con descanso óptimo
- Disminución los ausentismos por incapacidad
- Evita la aparición del síndrome de burnout en la organización
- Aprovechamiento de las horas de la madrugada para ser más eficientes en el servicio
- Facilidad en el transporte de los colaboradores, tanto para la llegada como para la salida de la empresa, una de las principales quejas durante la época de fin de año, además de aportar a su seguridad y bienestar

- Disminución de retiros voluntarios de la organización por las duras jornadas, disminuyendo así los costos por rotación de personal
- El dinero que se le paga a los demás colaboradores por horas extra nocturnas se le puede pagar a los colaboradores que conformen el turno de la noche

Plan de carrera para descargadores operativos

Finalmente, el último punto álgido en los resultados de la aplicación del instrumento para la medición de satisfacción laboral es el relacionado con las posibilidades de ascender en la compañía, el 20,9% dice apenas estar moderadamente satisfecho en la pregunta cerrada y en la abierta es una de las respuestas más recurrente ante la pregunta ¿qué es lo que menos le gusta de la empresa? A pesar de que son muchos los casos de colaboradores que ingresan a la empresa como descargadores operativos y van creciendo en la compañía, hasta llegar incluso a cargo de jefaturas, el problema radica en la falta de un plan de carrera estructurado que se presente como opción a los colaboradores desde el momento de su ingreso a la organización y que les permita visualizar cuál es el proceso a seguir, con sus requisitos y tiempos, pues en la actualidad los ascensos son vistos como parte de la “rosca” entre mandos medios y algunos colaboradores.

Plan de carrera descargadores operativos 1.

Cargo	Requisitos	Beneficios
Jefe de área	Experiencia: 2 años como asistente de área Formación: N/A Indicadores: 0	\$3.500.000
Asistente de área	Experiencia: 2 años como jefe de zona Formación: técnico/tecnólogo en logística Indicadores: 0	\$2.700.000
Jefe de zona	Experiencia: 1 año como coordinador de mesa Formación: curso de gestión administrativa Indicadores: 0	\$2.300.000
	Experiencia: 1 año como in house	\$1.700.000

Cargo	Requisitos	Beneficios
Coordinador de mesa	Formación: curso liderazgo Indicadores: 0	
In house	Experiencia: 6 meses como primero de ruta Formación: curso comercial Indicadores: 0	\$1.200.000 Incentivos por mantenimiento de clientes (valor)
Primero de ruta	Experiencia: 6 meses como segundo de ruta Formación: curso ruta c auxiliar operativo Indicadores: 0	\$1.000.000 Incentivos por movimiento de unidades (valor)
Segundo de ruta	Experiencia: 6 meses como descargador Formación: curso polifuncional Indicadores: 0	1 SMMLV Incentivos diarios por movimiento de mercancía (valor)
Descargador operativo	Experiencia: 1 año Formación: bachiller – curso ruta C descargador	1 SMMLV Incentivos semanales por cumplimiento de tiempos en cargue y descargue y reducción de deterioros (valor)

Fuente: elaboración propia.

Plan de carrera descargadores operativos 2.

Cargo	Requisitos	Beneficios
Conductor de ruta nacional	Experiencia: 6 meses como conductor de patio Formación: curso conductores ruta nacional Indicadores: 0	\$2.700.000 Incentivos por movimiento de unidades (valor)
Conductor de patio	Experiencia: 1 año como conductor de vehículo mediano Formación: curso Ciclo III de conductores Indicadores: 0	\$2.700.000
Conductor de vehículo grande	Experiencia: 1 año como conductor de vehículo mediano Formación: curso Ciclo II de conductores Indicadores: 0	\$2.200.000 Incentivos por movimiento de unidades (valor)
Conductor de vehículo mediano	Experiencia: 6 meses como conductor vehículo pequeño Formación: curso Ciclo I de conductores Indicadores: 0	\$1.800.000 Incentivos por movimiento de unidades (valor)
Conductor vehículo pequeño	Experiencia: 6 meses como primero de ruta Formación: curso ruta cero Indicadores: 0	\$1.500.000 Incentivos por movimiento de unidades (valor)
Primero de ruta	Experiencia: 6 meses como segundo de ruta Formación: curso ruta c auxiliar	\$1.000.000 Incentivos por movimiento de unidades (valor)

	operativo Indicadores: 0	
Segundo de ruta	Experiencia: 6 meses como descargador Formación: curso polifuncional Indicadores: 0	1 SMMLV Incentivos diarios por movimiento de mercancía (valor)
Descargador operativo	Experiencia: 1 año Formación: bachiller – curso ruta C descargador	1 SMMLV Incentivos semanales por cumplimiento de tiempos en cargue y descargue y reducción de deterioros (valor)

Fuente: elaboración propia.

Es importante aclarar que el proceso de ascenso tanto en el plan de carrera No. 1 como en el No. 2 depende de tres variables:

- ✓ Que exista la vacante disponible para el cargo al que se aspira
- ✓ Que cumpla con los requisitos de experiencia y formación consignados en los planes de carrera
- ✓ Que el colaborador cumpla con el proceso de selección que implica el cargo, así se trate de un ascenso, deberá competir por el cargo junto con otros colaboradores que cumplan con los requisitos. Juntos deberán cumplir con: pruebas psicotécnicas, pruebas funcionales y de conocimiento, entrevista con psicólogo de selección, entrevista con jefe directo, entrevista con gerente de la regional, exámenes médicos y presentación de documentos.

Para la elaboración de ambos planes, se parte de la actual estructura organizacional, es decir los cargos vigentes en la compañía con los salarios actuales, el ajuste consiste en implementar unos requisitos con respecto a formación (según plan de formación corporativo), antigüedad en la empresa y número de indicadores negativos en la herramienta de gestión de la empresa. En

cuanto al tema económico, aunque los salarios se mantienen, pero se le suma cada mes un porcentaje correspondiente al cumplimiento de indicadores propios del área, lo que es igual a la compensación variable por cada cargo.

Paso 3.

Socialización con directivas para calibrar indicadores, tablas de recompensas y estructuras de planes de carrera.

Paso 4.

Socialización con mandos medios para iniciar la aplicación del modelo.

Paso 5.

Socialización con colaboradores, enfocada en que este modelo propende por su bienestar y satisfacción en el trabajo, es una forma de darles a entender que sus sugerencias son escuchadas, otro ítem que presente oportunidad de mejora, según los resultados de la encuesta el 23,8% no se siente del todo satisfecho con la atención que se presta a sus sugerencias y opiniones.

Paso 6.

Aplicación de ciclo PHVA para garantizar la aplicación y mejora continua del modelo, por medio de seguimiento a indicadores y encuestas de satisfacción.

Capítulo VI: Presupuesto de implementación

ÍTEM	VALOR
Profesional Gestión Social Empresarial (2 meses) revisión documental y calibración del modelo con la realidad empresarial	\$10.000.000
1 computador portátil para almacenamiento y administración de la información	\$4.000.000
Tableros de indicadores – Muros de la Excelencia (4)	\$1.200.000 Diseño e impresión
Tarjetas de reconocimiento	\$1.500.000 Diseño e impresión
Video animado explicativo con planes de carrera	\$9.000.000
TOTAL IMPLEMENTACIÓN:	\$25.700.000

*Teniendo en cuenta que la compensación variable para descargadores operativos depende de la excelencia de su trabajo, en tiempos y calidad del cargue y el descargue y en la reducción de deterioros, no solo mejorando la satisfacción de los clientes por el servicio recibido, sino también la reducción en costos por tiempos de cargue y descargue y deterioros de mercancía, estos ahorros permiten cubrir el monto variable, tanto en incentivos económicos como en tiempo libre.

*El plan de carrera no implica sobre costos, lo que se hace en este es articular los procesos de formación con los cargos verticales y horizontales con el fin de generar rotación lateral de los colaboradores, aumentando su conocimiento de cada área del negocio e incrementando su satisfacción. Así mismo la escala salarial para cada cargo se mantiene y como se menciona en el

punto anterior el presupuesto para los incentivos tanto económicos como en tiempo libre (compensación variable).

*Una vez implementado el sistema del Tablero de Indicadores, se requiere de un Practicante de Ingeniería Industrial, encargado de hacer seguimiento a los indicadores que alimentarán el tablero y el Muro de la Excelencia. Con respecto a este ítem de mantenimiento más de no de implementación existen dos opciones: i) posición de pasantía que no implica pago al estudiante o ii) un contrato de aprendizaje que se puede hacer con base en el salario mínimo mensual vigente.

